



**Clotilde Maria Paulino  
Passos**

**A indústria dos centros comerciais: análise da  
situação actual e proposta de cenários para o futuro**



**Clotilde Maria  
Paulino Passos**

**A indústria dos centros comerciais: análise da  
situação actual e proposta de cenários para o futuro**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação, realizada sob a orientação científica da Dr.<sup>a</sup> Silvina Maria Vagos Santana, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e da Dr.<sup>a</sup> Elizabeth Kastenholz, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

## o júri

Presidente

**Doutor Carlos Manuel  
dos Santos Ferreira**

Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

**Doutora Cláudia Maria  
Neves Simões**

Professora Auxiliar da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

**Doutora Silvina Maria  
Vagos Santana**

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

**Doutora Elizabeth  
Kastenholz**

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Nenhuma pesquisa é individual.

Um agradecimento reconhecido e sentido a todos quanto contribuíram para que este trabalho fosse uma realidade, em particular:

À Doutora Silvina Santana e à Doutora Elisabeth Kastenholtz, pela orientação e coorientação científica e condução metodológica em cuja reflexão se desenhou este trabalho.

À APCC – Associação Portuguesa de Centros Comerciais, pela disponibilização de um conjunto de elementos e estudos sobre o sector.

A todos os meus colegas e amigos que, com as suas sugestões e incentivos, ajudaram a manter a minha motivação.

A todos os que, não sendo aqui referidos, contribuíram com as suas palavras de incentivo para a construção deste trabalho.

Os últimos agradecimentos vão para os meus padrinhos, por todo o carinho, incentivo, encorajamento, compreensão e apoio manifestado durante o período de realização do trabalho.

## | palavras chave

Centro comercial, Comércio, Distribuição, Tecnologias de Informação e Comunicação, Cenários

## Resumo

A presente dissertação tem por objectivo principal contribuir para a criação de conhecimento na área da indústria dos centros comerciais em Portugal. Oferece-se um enquadramento geral do sector, englobando uma abordagem tendencialmente descritiva e exploratória da função distribuição, da dimensão histórica e da natureza funcional. Analisa-se o sector de actividade com base em instrumentos de gestão estratégica, nomeadamente, análise dos elementos do meio ambiente externo, transaccional e interno, da atractividade e dos factores críticos de sucesso, susceptíveis de exercerem influência no desenvolvimento e desempenho futuros. Apontam-se as tendências gerais, do mercado e dos factores críticos de sucesso, os quais, em conjunto com a caracterização do sector e a análise do meio ambiente, servem de suporte à projecção dos cenários propostos, segundo um modelo de análise desenvolvido, expressamente para o efeito, com base em três variáveis, evolução do meio ambiente, reacção dos promotores/investidores e desenvolvimento tecnológico.

O principal contributo é a criação de conhecimento nesta área tão pouco explorada academicamente, pelo que o estudo se constitui como uma base de informação e conhecimento para a tomada de decisão no presente, por parte dos gestores, lojistas, futuros comerciantes e investidores, que permita o crescimento, inovação e sustentabilidade da indústria o futuro.

Para a sua prossecução, foram desenvolvidos ferramentas e modelos de análise adaptados ao sector, pelo que o estudo é também valioso para os investidores interessados em aprofundar esta área a nível científico.

**Key words**

Shopping centre, commerce, distribution, technological advances, prospects

**Abstract**

The main purpose of this present work is to further increase knowledge in the portuguese shopping-centre industry.

A general fitting of the sector is given, embodying a global propensity to describe and explore the role of distribution, the historical dimension and the functional nature. The analysis of the sector of the activity is based on some instruments of a strategical management, such as, the analysis of the elements of the external environment, transactional and interne, the atractivity and the critical factors of success, which are capable of affecting some future developments and some future performances.

General tendencies, of the market itself and those of the critical factors of success are pointed out, and gathered up the sector characterisation and the analysis of the environment, support the proposed plans, which are based on a specific three measures model of analysis: the evolution of the environment, the promoters/investors' reaction and the technological development.

The main contribution to the shopping-centre industry, not so well explored academically, is to increasing our skills. Therefore shopkeepers, managers, future business men and investors act according to studies based on information and knowledge. They all stand for their positions now, and that allows them to grow, to innovate industry in a nearby future.

Some tools and models of analysis, adapted for the sector, were developed in order to pursuit with it, as the study is also a valuable instrument to investors interested in deeper and scientific knowledge on the subject.

## Índice

|   |     |
|---|-----|
| Índice .....  | 7   |
| Índice de quadros .....   | 9   |
| Índice de figuras .....   | 10  |
| Siglas e abreviaturas .....   | 11  |
| Resumo .....  | 12  |
| Introdução .....  | 13  |
| Capítulo I – Caracterização da Indústria dos Centros Comerciais .....       | 21  |
| 1.1 – Enquadramento Geral .....   | 23  |
| 1.2– Definição de centro comercial .....                                    | 28  |
| 1.2.1 – Segundo a função .....  | 28  |
| 1.2.2 – Segundo a legislação .....  | 36  |
| 1.3 – História dos centros comerciais .....                                 | 38  |
| 1.4 – Localização dos centros comerciais .....                              | 42  |
| 1.5 – Classificação dos centros comerciais .....                            | 44  |
| 1.5.1 – Segundo a tipologia .....   | 45  |
| 1.5.2 – Segundo a composição funcional .....                                | 50  |
| Capítulo II – Análise Estratégica da Indústria dos Centros comerciais ..... | 57  |
| 2.1 – Análise do meio ambiente externo .....                                | 58  |
| 2.1.1 – Meio contextual ou geral .....                                      | 60  |
| 2.1.1.1 – Factores político-sociais .....                                   | 61  |
| 2.1.1.2 – Factores económicos .....   | 66  |
| 2.1.1.3 – Factores demográficos .....                                       | 70  |
| 2.1.1.4 – Factores sócio–culturais .....                                    | 74  |
| 2.1.1.5 – Factores tecnológicos .....                                       | 93  |
| 2.1.2 – Meio transaccional ou de tarefa .....                               | 96  |
| 2.1.2.1 – Clientes .....  | 96  |
| 2.1.2.2 – Concorrentes .....  | 98  |
| 2.1.2.3 – Promotores/Investidores .....                                     | 100 |
| 2.1.2.4 – Fornecedores .....  | 101 |
| 2.2 – Meio Interno .....  | 102 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.2.1 – Mix Comercial .....   | 105 |
| 2.2.2 – Especialização temática .....                                   | 114 |
| 2.2.3 – Distribuição .....  | 115 |
| 2.2.4 – Comunicação .....   | 117 |
| 2.2.5 – Pessoas.....  | 125 |
| 2.2.6 – Arquitectura e design.....                                      | 129 |
| 2.2.7 – Tecnologias de informação e comunicação.....                    | 137 |
| 2.2.7.1 – Internet.....   | 140 |
| 2.2.7.2 – Comércio electrónico.....                                     | 145 |
| 2.3 – Atractividade da indústria dos centros comerciais .....           | 154 |
| 2.4 – Factores críticos de sucesso .....                                | 158 |
| Capítulo III – Cenários para o futuro dos Centros Comerciais .....      | 163 |
| 3.1 - O Futuro dos Centros Comerciais .....                             | 164 |
| 3.1.1 – Tendências gerais .....   | 166 |
| 3.1.2 – Tendências do sector do comércio.....                           | 170 |
| 3.1.3 – Tendências dos factores críticos de sucesso .....               | 172 |
| 3.2 – Competências centrais do sector .....                             | 175 |
| 3.3 – Análise SWOT da indústria dos centros comerciais .....            | 180 |
| 3.4 – Medidas genéricas a adoptar.....                                  | 183 |
| 3.5 – Previsões para o futuro do sector.....                            | 186 |
| 3.6 – Cenários propostos .....  | 190 |
| 3.6.1 – Cenário “Recessão com contracção do investimento” .....         | 193 |
| 3.6.2 – Cenário “Recessão com reacção pró-activa do investimento” ..... | 197 |
| 3.6.3 – Cenário “Bem-estar económico sem investimento” .....            | 201 |
| 3.6.4 – Cenário “Bem-estar económico com investimento” .....            | 203 |
| Capítulo IV – Discussão e conclusão .....                               | 207 |
| 4.1 - Conclusão .....   | 207 |
| BIBLIOGRAFIA .....  | 211 |
| GLOSSÁRIO.....  | 224 |
| Anexo A.....  | 230 |
| Anexo B.....  | 242 |



## Índice de quadros

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 – Ranking europeu por ABL, em 2002 .....   | 25  |
| Quadro 2 – Densidade de ABL/População em 2002.....  | 26  |
| Quadro 3 – Categorias dos centros comerciais .....  | 46  |
| Quadro 4 – Tipos de centros comerciais portugueses .....  | 47  |
| Quadro 5 – Dimensão dos centros comerciais portugueses, em termos de número de lojas .....              | 49  |
| Quadro 6 – Novos formatos de centros comerciais.....  | 54  |
| Quadro 7 – Horários de funcionamento dos estabelecimentos comerciais na União Europeia ..               | 65  |
| Quadro 8 – Indicadores económicos de Portugal.....  | 66  |
| Quadro 9- Estrutura das despesas médias dos agregados familiares (1989, 1995 e 2000), em Portugal ..... | 67  |
| Quadro 10 – Dados gerais da população portuguesa .....  | 71  |
| Quadro 11 – Evolução dos nascimentos, por sexos, nos anos 2000, 2001 e 2003 .....                       | 71  |
| Quadro 12 – Principais indicadores demográficos de Portugal.....  | 72  |
| Quadro 13 – População residente por grupos etários .....  | 73  |
| Quadro 14 – Dimensão das famílias portuguesas .....   | 77  |
| Quadro 15 – Factores que influenciam a compra.....  | 82  |
| Quadro 16 – Atributos valorizados e penalizados (por formas do comércio).....                           | 87  |
| Quadro 17 – Critérios de segmentação de mercado .....   | 97  |
| Quadro 18 – Principais promotores/investidores de centros comerciais em Portugal .....                  | 100 |
| Quadro 19 – Indicadores sobre o franchising em Portugal .....   | 108 |
| Quadro 20 – Introdução de novos formatos em Portugal.....   | 109 |
| Quadro 21 – Composição do mix comercial dos centros comerciais em Portugal .....                        | 112 |
| Quadro 22 – A Internet e a actividade das empresas .....  | 141 |
| Quadro 23 – Utilização da Internet, segundo a condição perante o trabalho .....                         | 143 |
| Quadro 24 – Utilização da Internet, segundo grupos de profissões .....                                  | 144 |
| Quadro 25 – Factores críticos de sucesso da indústria dos centros comerciais.....                       | 161 |
| Quadro 26 – Tendências gerais .....   | 166 |
| Quadro 27 – Tendências sociais.....   | 167 |
| Quadro 28 – Tendências do indivíduo/consumidor .....  | 167 |
| Quadro 29 – Tendências do mercado .....   | 168 |
| Quadro 30 – Tendências das organizações.....  | 169 |
| Quadro 31 – Tendências do sector do comércio .....  | 171 |
| Quadro 32 – Tendências dos factores críticos de sucesso.....  | 173 |
| Quadro 33 – Correspondência entre competências centrais e factores críticos de sucesso.....             | 177 |

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 34 – Adequação estratégica do sector .....  | 179 |
| Quadro 35 - Evolução das variáveis.....  | 186 |
| Quadro 36 – Medidas a adoptar num cenário de recessão com contracção do investimento....           | 196 |
| Quadro 37 – Medidas a adoptar num cenário de recessão com reacção pró-activa do investimento ..... | 199 |
| Quadro 38 – Medidas a adoptar num cenário de bem-estar económico sem investimento.....             | 202 |
| Quadro 39 – Medidas a adoptar num cenário de bem-estar económico com investimento .....            | 205 |

## Índice de figuras

|   |     |
|---|-----|
| Fig. 1 - Organização do trabalho .....  | 20  |
| Fig. 2– Evolução do número de centros comerciais em Portugal .....                            | 24  |
| Fig. 3– Área bruta locável dos centros comerciais na Europa .....                             | 25  |
| Fig. 4– Distribuição dos centros comerciais em funcionamento em Setembro de 1999.....         | 43  |
| Fig. 5– Centros comerciais com 5000 e mais m2 em funcionamento em Setembro de 1999.....       | 49  |
| Fig. 6– Níveis de análise do meio envolvente dos centros comerciais .....                     | 59  |
| Fig. 7– Percentagem da participação das mulheres no emprego, nos países europeus .....        | 88  |
| Fig. 8 – Origem geográfica das cadeias de franchising a operar em Portugal .....              | 110 |
| Fig. 9– Repartição das insígnias franchisadas por sector de actividade, em 2001 .....         | 111 |
| Fig. 10– Estrutura funcional do aparelho comercial tradicional e dos centros comerciais ..... | 113 |
| Fig. 11– Estrutura etária dos utilizadores da Internet.....                                   | 142 |
| Fig. 12– Formação dos utilizadores da Internet em Portugal.....                               | 143 |
| Fig. 13 – Níveis de Comércio.....   | 147 |
| Fig. 14 – Tipos de comércio electrónico .....   | 148 |
| Fig. 15 – Modelo das cinco forças de Porter .....   | 155 |
| Fig. 16 – Vantagens Competitivas .....  | 159 |
| Fig. 17 – Implementação de estratégias com vista à obtenção de vantagens competitivas.....    | 160 |
| Fig. 18 - Análise <i>SWOT</i> à indústria dos centros comerciais .....                        | 181 |
| Fig. 19 – Dimensões propostas para a análise.....   | 191 |

## **Siglas e abreviaturas**

**APCC** – Associação Portuguesa de Centros Comerciais

**APED** – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

**BD** – Bases de dados

**CC** – Centro Comercial

**CCV** – Centro Comercial Virtual

**CREDOC** – Centro de Investigação para o Estudo e Observação das Condições de Vida

**CRM** – Customer Relationship Management

**DGCC** – Direcção Geral do Comércio e da Concorrência

**EDI** – Electronic Data Interchange

**EU** – União Europeia

**GSC** – Grandes Superfícies Comerciais

**ICP** – Instituto de Comunicação de Portugal

**ICSC** – International Council of Shopping Centers

**IDC** – International Data Corporation

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**INF** – Instituto Nacional de Franchising

**OC** – Observatório do Comércio

**OCT** – Observatório das Ciências e Tecnologia

**PLV** – Publicidade no Local de Venda

**SI** – Sistemas de Informação

**TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação

**UCDR** – Unidades Comerciais de Dimensão Relevante

**VAB** – Valor Acrescentado Bruto

## Resumo

Reconhece-se hoje, face à crescente complexidade da economia, dos mercados e dos efeitos da globalização, que a competitividade e a sustentabilidade das organizações assentam, fundamentalmente, no conhecimento e informação disponíveis e, consequentemente, na utilização e aplicação que deles se faz. Cada vez mais, as organizações procuram novas vias para a resposta às mudanças, com o intuito de manter a sua competitividade. Assim, as organizações são obrigadas a adaptar-se, a transformar-se e a prever evoluções futuras para poderem resolver os problemas com que se defrontam. Este processo exige um conhecimento profundo do mercado e dos ambientes internos e externos, a definição de objectivos concretos e o planeamento e a implementação de estratégias a vários níveis.

Este estudo tem como objectivo maior contribuir para a criação de conhecimento na área da indústria dos centros comerciais em Portugal. Procedeu-se ao enquadramento geral do sector, o que implicou o levantamento e aprofundamento empírico das referências bibliográficas apresentadas, a consulta de estudos, jornais da especialidade, inquéritos e estatísticas do sector, seguindo uma abordagem tendencialmente descritiva e exploratória da função distribuição, da dimensão histórica e da natureza funcional. Analisa-se o sector de actividade com base em instrumentos de gestão estratégica, nomeadamente, análise dos elementos do meio ambiente externo, transaccional e interno, da atractividade e dos factores críticos de sucesso, susceptíveis de exercerem influência no desenvolvimento e desempenho futuro da indústria. Apontam-se as tendências gerais, do mercado e dos factores críticos de sucesso, os quais, em conjunto com a caracterização do sector e a análise do meio ambiente, servem de suporte à projecção dos cenários propostos, segundo um modelo de análise desenvolvido, expressamente, para o efeito, com base em três variáveis, evolução do meio ambiente, reacção dos promotores/investidores e desenvolvimento tecnológico.

O principal contributo do trabalho é a criação de conhecimento na área da indústria dos centros comerciais em Portugal, tão pouco explorada academicamente, pelo que o estudo se constitui como uma base de informação e conhecimento para a tomada de decisões no presente, por parte dos gestores, lojistas, futuros comerciantes e investidores, que permitam o crescimento, a inovação e a sustentabilidade da indústria no futuro.

Para a sua prossecução, foram desenvolvidas ferramentas e modelos de análise adaptados ao sector, pelo que o estudo é também valioso para os investigadores interessados em aprofundar esta área a nível científico.

## **Introdução**

O comércio representou sempre uma dimensão fundamental da forma de viver em sociedade, sendo um vector de divulgação e distribuição de produtos, serviços e inovações, constituindo um sector chave da sociedade contemporânea de importância confirmada<sup>1</sup>.

Sob a influência dos processos de liberalização e desregulamentação das actividades económicas, impulsionados pelas novas tecnologias de informação e comunicação, pelo aumento do poder de compra nas sociedades e pela globalização da economia portuguesa, são vários os sinais de alteração das práticas sociais, nomeadamente das práticas de consumo, procura e escolha dos locais de compra e de venda, mas também das atitudes e dos modelos de comportamento, que se têm vindo a instalar entre nós.

Fruto destes movimentos, a paisagem comercial portuguesa sofreu profundas transformações, tanto nas formas de vender como de comprar, que afectaram a economia, o urbanismo e os estilos de vida dos portugueses e dos europeus, de um modo geral. Na origem destas transformações estiveram os novos formatos comerciais, caracterizados pela sua grande dimensão, que se instalaram por todo o território nacional e europeu, inicialmente no sector alimentar e, mais tarde, em outros sectores.

O centro comercial foi uma das formas que mais se evidenciou, tendo o seu aparecimento proliferado nos grandes centros urbanos, no litoral e, mais recentemente, no interior do país. Além de local de compras, com todas as suas características de modernidade, estes empreendimentos constituem, também, a forma de comércio que mais alterações têm produzido nos hábitos de consumo, nas práticas de lazer e na ocupação dos tempos livres. De um modo geral, tal motivou os estabelecimentos, incluindo os tradicionais, a mudarem também por dentro, do ponto de vista estético, tecnológico e até ético, incorporando preocupações ambientais e recorrendo às novas tecnologias de comunicação e informação, informatizando e reorganizando a gestão dos negócios.

---

<sup>1</sup> - Livro Branco e Livro Verde do Comércio União Europeia, Luxemburgo, 1999

Mesmo que nem todos os sinais da mudança tenham sido aqueles que gostaríamos de ter observado, não podemos deixar de reconhecer que ela foi profunda e afectou a generalidade da actividade comercial, justificando, por si, uma maior atenção aos canais de distribuição por parte dos poderes públicos e privados contribuindo pouco a pouco, para os introduzir nas agendas da investigação científica, social e económica do país.

Os centros comerciais, conhecidos mundialmente por “shoppings”, são hoje espaços de consumo, lazer, evasão, entretenimento e até de cultura, que conquistaram, muito rapidamente, os consumidores portugueses, conseguindo adaptar-se às mais distintas localizações urbanas, diversificar as suas formas e dimensões e despertar a atenção de uma grande diversidade de investidores nacionais e estrangeiros. São das poucas formas que se conhecem susceptíveis de trazer a cidade para os subúrbios, guarnecer os bairros dormitórios com a função comercial, dotá-los de animação, criar no seu seio verdadeiros focos de vida social, introduzir na cidade novos espaços de modernidade e até participar, de forma decisiva, na renovação do centro das cidades.

Pela sua importância económica, social e urbanística e pelo contributo para a modernização de todo o comércio, ao nível da gestão, forma de vender e estética das lojas, pela rentabilização dos grandes grupos da distribuição, imobiliário, construção civil e, consequentemente, criação de inúmeros postos de trabalho, só por si, justifica que a eles se consagre uma atenção especial.

Apesar da importância crescente que tem vindo a assumir na economia e na sociedade, o sector dos centros comerciais, não é particularmente conhecido e, sobretudo, é pouco percebido, podendo esta lacuna ser justificada pelo facto de se tratar de um fenómeno recente. Aliás, isso mesmo é reconhecido no Livro Branco do Comércio, que considera como principal prioridade de acção a melhor compreensão do sector<sup>2</sup>.

Em Portugal, o reconhecimento da importância do sector do comércio na economia e na sociedade e das suas debilidades levou o Estado a estabelecer, em 1994, com o apoio da União Europeia (EU), um programa de incentivos para a modernização do sector

---

<sup>2</sup> - Livro Branco do Comércio, CCE, Documentos COM(99) 6 final, Luxemburgo, 1999, pág. 6

(PROCOM)<sup>3</sup> e, dois anos mais tarde, a criar o Observatório do Comércio<sup>4</sup> (OC), o qual foi extinto em 2002.

Em Portugal, poucas formas de comércio/distribuição conheceram, em tão pouco tempo, mudanças tão profundas como os centros comerciais. Estas alterações dizem respeito à concepção física, à funcionalidade, ao valor simbólico dos empreendimentos, ao *mix* de lojas/produtos e serviços oferecidos e à utilização das tecnologias de informação e comunicação. Mas, não foi só o comércio a sofrer grandes mudanças. O meio ambiente e as sociedades também sofreram alterações a todos os níveis, estando a sua evolução determinada pelas alterações dos referenciais humanos ao nível do espaço/território e da dimensão económica, social e política do país, constituindo, por si, um motivo de interesse, estudo e análise.

Fruto da evolução das sociedades, os consumidores Portugueses, tal como os Europeus, têm modificado as suas atitudes e comportamentos de compra, tornaram-se mais exigentes, informados e infieis. Pluralizaram os seus locais de compra, escolhendo os mais convenientes, que frequentam em horários adequados aos estilos de vida dominantes, juntaram compra a divertimento e iniciaram-se, por fim, no comércio electrónico. Hoje, cada vez mais, é o consumidor que escolhe os produtos, sendo por isso necessário compreender muito bem as suas preferências, o seu estilo de vida e quais os factores que influenciam as suas escolhas e opções, pois constituem o principal motor da mudança. Como destinatários últimos do comércio, a quem é preciso atrair, satisfazer e fidelizar, são, sem dúvida, um dos factores modulantes das novas estruturas comerciais.

O conhecimento das características dos consumidores tornou-se um aspecto central da actividade económica de qualquer país, visto que estes estão mais pragmáticos nas suas escolhas, valorizam mais o factor tempo e os tempos livres e aprenderam a decodificar as campanhas de marketing. Pode dizer-se que estes factores se enquadram nas grandes tendências de evolução das sociedades, nas suas vertentes demográfica, social,

---

<sup>3</sup> - PROCOM – Sistema de incentivos cujo objectivo é apoiar projectos que visem modernizar as empresas que trabalham na área do comércio e dos serviços. Regulamentado pelo Decreto-Lei 184/94 de 1 de Junho; Res. Conselho de Ministros 33/96; Portaria 108/96 do ME e MPAT de 10 de Abril.

<sup>4</sup> - Observatório do Comércio – gabinete de estudo do comércio.

económica, tecnológica, política e institucional que influenciam, de forma significativa, a dimensão do mercado, os valores dominantes e as decisões dos empresários que irão configurar os aparelhos comerciais do país.

Tendo presente que estas mutações ao nível dos mercados, produtos, valores e comportamentos individuais e sociais se sucedem a ritmo acelerado, felizmente, está a ganhar interesse e espaço entre nós, em círculos cada vez mais amplos, um ambiente receptivo a estudos geradores de condições que permitam aos decisores públicos e privados reagir aos sinais de mudança em tempo real e antecipar situações, através da análise das tendências passadas e da captação das condicionantes de futuros possíveis.

Ao longo de três décadas de presença dos centros comerciais em Portugal, o fenómeno, que por si já é complexo, registou mudanças tão profundas que dificilmente poderiam aqui ser abordadas em toda a sua plenitude, devido à complexidade destes empreendimentos, proveniente tanto da pluralidade de funções que desempenham (negócio imobiliário para os promotores, espaço de comércio para os retalhistas e operadores de serviços, lugar de compras, lazer e consumo para os indivíduos/consumidores, local de trabalho para os vendedores) como do elevado número de actores envolvidos na sua concepção, desenvolvimento e gestão. Assim, o objectivo principal deste trabalho é contribuir para a criação de conhecimento nesta área, útil para investigadores, investidores, gestores, lojistas e o público em geral. A sua prossecução envolveu o desenvolvimento de novas ferramentas de análise estratégica. Para a análise do ambiente interno dos centros comerciais, desenvolveu-se uma ferramenta que, partindo da analogia com os 7p's do *marketing mix* dos serviços - produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, meio físico e processos - utiliza as correspondentes terminologias próprias do sector - mix comercial, especialização temática, distribuição, comunicação, pessoas, arquitectura e design e tecnologias de informação e comunicação, de modo a permitir conhecer melhor o sector, as suas capacidades e limitações e evidenciar a importância preponderante destes elementos no seu desenvolvimento, sustentabilidade e criação de valor. Para suportar a fase de criação de cenários possíveis para o futuro do sector e retirar conclusões acerca das mudanças que é preciso fazer e das capacidades necessárias para acompanhar e dar resposta às exigências que se colocam cada vez mais ao mercado, desenvolveu-se um modelo de



análise que inclui três variáveis fundamentais no desenvolvimento futuro dos centros comerciais - evolução ambiental, reacção dos promotores e desenvolvimento tecnológico.

O processo metodológico foi seleccionado no sentido de dar consecução prática aos cenários apresentados. A definição da problemática e o desenho da pesquisa empírica enquadram-se numa abordagem exploratória e descritiva, caracterizada por uma descrição tão exaustiva quanto possível, tendo em conta referências qualitativas e quantitativas. Foram usadas técnicas de análise documental, através da recolha sistemática e análise de dados e informação.

A metodologia utilizada é, então, marcadamente exploratória e descritiva, consistindo em organizar e aprofundar o referencial teórico citado, analisar as particularidades dos estudos seleccionados, que permitiram desenvolver o assunto e elaborar a projecção e prospectiva para o futuro desta indústria. Recorre-se ao estudo e análise de um conjunto de trabalhos científicos, dossiers e relatórios elaborados pelo Observatório do Comércio (OC), a elementos estatísticos disponibilizados pela Associação Portuguesa de Centros Comerciais (APCC) e pela Direcção Geral do Comércio e da Concorrência (DGCC), a estudos e inquéritos nacionais e estrangeiros efectuados ao sector por empresas especializadas, a artigos publicados em revistas da especialidade, estatísticas do Instituto Nacional de Estatística (INE) e Eurostat, informações contidas nos anuários e revistas do sector, quer nacionais quer europeus e outra bibliografia existente sobre o tema.

O objectivo de criar cenários para a indústria dos centros comerciais é estabelecer uma visão integrada dos principais factores que poderão influenciar o futuro, baseada nas tendências de evolução detectadas, com a finalidade de preparar as organizações para tomar as decisões de gestão adequadas e a configuração potencial no meio envolvente. Como é óbvio, a projecção de cenários é o resultado complexo de vários factores, que incluem o acaso, a estrutura económica do país e a vontade do consumidor. Neste sentido, os cenários não são nem previsões nem imagens precisas da evolução da organização ou da sua indústria. Constituem, sim, o resultado e descrição coerentes de possíveis enquadramentos futuros do meio envolvente, que visam, explorar factos e tendências para melhorar a percepção da realidade nos investigadores, promotores,

gestores e lojistas, e ajudar os promotores e gestores a tomarem, no presente, as decisões que possam contribuir para o seu sucesso no futuro.

Para o efeito, formularam-se as questões orientadoras da investigação empírica, nomeadamente:

- Como é caracterizada e composta a realidade da indústria dos centros comerciais em Portugal, qual a história, funções principais, localização, tipos de centros comerciais e composição funcional?
- Como é composto o meio ambiente e quais as variáveis que determinam e influenciam a sustentabilidade e sucesso dos centros comerciais?
- Que tendências se antevêem para os diversos factores?
- Quais as competências centrais e os factores críticos de sucesso do sector?
- Que futuro se pode esperar para esta indústria?

Do estudo pode-se concluir que a indústria dos centros comerciais é um sector de extrema importância a nível nacional, enquanto canal de distribuição, como elemento indutor da modernização do comércio, pelo seu contributo para a requalificação urbana, na promoção e animação das cidades e manutenção da vida comunitária, pelas suas funções sociais e recreativas, pela criação de postos de trabalho e pelo contributo para a economia do país. As características e estrutura dos centros comerciais conferem-lhe um papel de motor na criação de valências e produção de símbolos, fundamentais na sociedade de consumo e, particularmente, nas vivências dos consumidores.

A indústria encontra-se em fase de crescimento e de segmentação do mercado, existindo ainda, apesar da já sentida concorrência, margem em termos do indicador ABL ( $m^2$  de área bruta locável por 1000 habitantes) para continuar a crescer, muito embora, o nível de desenvolvimento atingido exija, cada vez mais, um conhecimento profundo do sector, o estabelecimento de uma missão e de objectivos bem definidos, para que se possam tomar medidas e implementar estratégias, hoje, no sentido da adaptação à evolução do mercado, às exigências do consumidor e à sustentabilidade do sector.

Pode ainda concluir-se que o desenvolvimento da indústria é influenciado por inúmeros elementos do ambiente externo, transaccional e interno, como *mix* comercial, especialização temática, função distribuição, comunicação, pessoas, arquitectura e

design e tecnologias de informação e comunicação, aqui, considerados como factores críticos de sucesso do sector, que devem ser devidamente desenvolvidos para inovar, diferenciar e criar valor para a organização e para o consumidor. Só assim será possível a rentabilização e a permanência no mercado.

A informação veiculada pelo estudo assume particular importância no processo de tomada de decisão e implementação de estratégias, na medida em que possibilita aos diversos interessados uma base a partir da qual retiram elações para a tomada de decisões e contribui para criar um melhor conhecimento do sector.

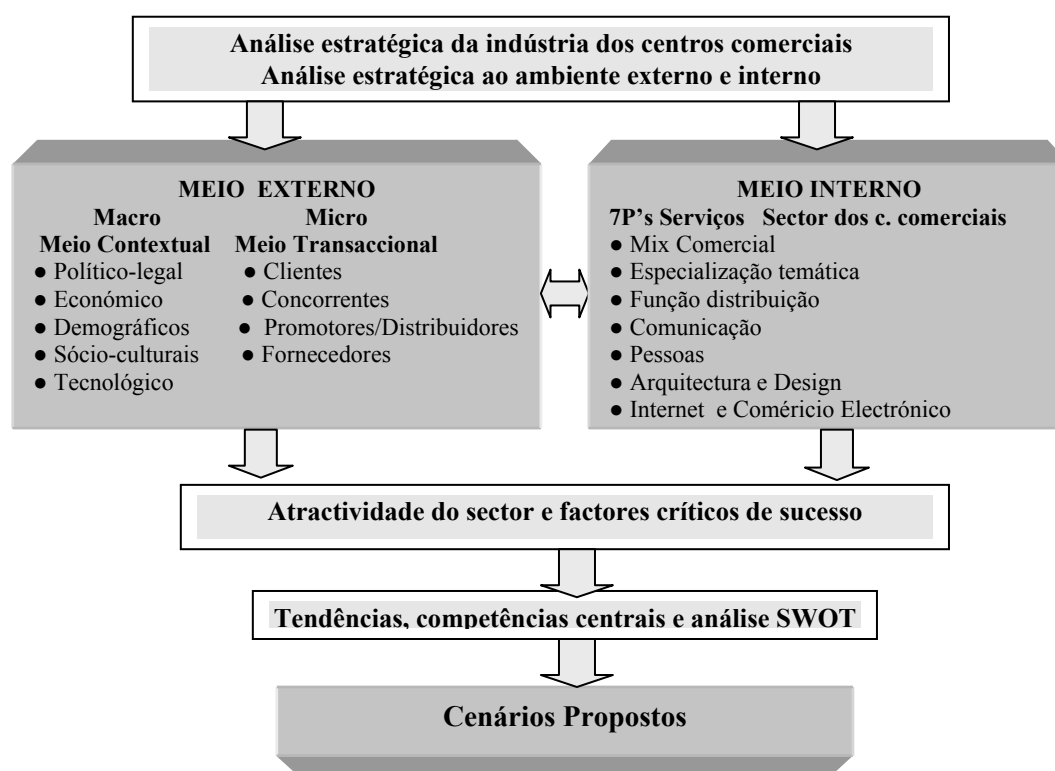
Tendo em conta os seus objectivos, o trabalho organiza-se numa perspectiva de análise estratégica do sector de acordo com o esquema da Figura 1. O trabalho desenvolve-se em três capítulos.

No primeiro, procura-se oferecer um quadro geral da caracterização da actividade do sector, fundamental para um melhor conhecimento e compreensão da indústria dos centros comerciais, incluindo: a definição de centro comercial, segundo as vertentes da função distribuição e segundo a legislação, a evolução histórica dos centros comerciais, evolução e importância da localização e, por último, a classificação segundo a tipologia e a composição funcional.

No segundo capítulo, procede-se à análise estratégica, macro e micro, do meio ambiente (Rivas, 2000; Kotler, 2000; Fernie, 2003; Hill, 2006). Analisa-se, primeiro, o ambiente geral ou externo, que inclui a análise dos contextos político-legal, económico, demográfico, sócio-cultural e tecnológico, incluindo as políticas de licenciamento e ordenamento do território e horário de funcionamento, a evolução e composição da população, rendimento e poder de compra do consumidor, taxa de motorização, desemprego, analfabetismo e nível cultural da população, taxa de natalidade, composição étnica da população, estilos de vida e valores sociais, hábitos do consumidor, trabalho feminino, relação dos consumidores com os centros comerciais, mudanças sócio-culturais relacionadas com o consumo e utilização das tecnologias de informação e comunicação, que inclui a análise da utilização da Internet e do comércio electrónico no sector. Segue-se a análise do ambiente transaccional ou de tarefa (Kotler,

2000; Rivas, 2000; Freire, 2003; Vasconcelos, 2001), que inclui a análise dos clientes, concorrentes, promotores/distribuidores e fornecedores.

Por último, faz-se a análise do ambiente interno, segundo a analogia dos elementos do Marketing Mix, ou 7P's (produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, meio físico e processos), utilizando as correspondentes terminologias próprias do sector: mix comercial, especialização temática, distribuição, comunicação, pessoas envolvidas na equipa de gestão e funcionamento do espaço, arquitectura e design e utilização de tecnologias, nomeadamente, Internet e comércio electrónico.



**Fig. 1 - Organização do trabalho**

No terceiro capítulo, apresentam-se as grandes tendências gerais, do mercado, do sector e das principais variáveis internas: mix comercial, arquitectura e design, comunicação e tecnologias, faz-se uma análise SWOT do sector e apresentam-se as competências centrais. Por último apresentam-se quatro cenários, entre muitos, possíveis para o futuro desta indústria. Na consecução deste projecto ocorreram algumas dificuldades, nomeadamente, a nível teórico, a escassez de literatura que reflecta o sector e o facto de a literatura internacional, mais vasta, relatar realidades diferentes.

## **Capítulo I – Caracterização da Indústria dos Centros Comerciais**

O estudo da indústria dos centros comerciais não seria exequível sem se descrever e analisar, em primeiro lugar, as características próprias e intrínsecas ao sector. Assim, neste capítulo, faz-se um enquadramento geral da actividade, caracteriza-se o centro comercial segundo a sua função e segundo a legislação existente e analisa-se a evolução dos centros comerciais na perspectiva histórica e segundo a localização. Por último, analisa-se o centro comercial segundo a sua classificação por tipologia e por composição funcional. O estudo destes elementos assume um carácter preponderante na compreensão do sector e serve de base para o desenvolvimento do trabalho, designadamente, da análise do meio ambiente, nas suas componentes externa, transaccional e interna, bem como para a selecção dos factores críticos de sucesso do sector e para a projecção dos cenários propostos.

Segundo a Classificação das Actividades Económicas (CAE Revisão 2), a actividade do comércio é constituída por três sectores principais: o comércio automóvel, o comércio por grosso e o comércio retalhista, sendo a distinção essencial a que se faz entre o comércio por grosso e o comércio a retalho. O comércio retalhista é aquele que vende directamente ao consumidor final (Lindon et al, 2000). Os centros comerciais enquadram-se neste último sector.

O comércio é um sector distinto e dinâmico na economia de qualquer país, é um serviço destinado ao consumidor, que envolve a selecção dos melhores canais de distribuição para melhor oferecer bens e serviços (Freathy, 2003). Para Fernie e Moore (2003), o comércio é uma actividade que cria um enorme impacto na economia de qualquer país e na vida dos consumidores.

Durante décadas, o comércio foi visto como uma actividade “parasitária”, em que os comerciantes ganhavam, injustificadamente, margens elevadas (Lindon et al, 2000). Hoje, o comércio é visto como um importante sector que participa na vida económica em termos de produto e emprego, cumpre funções sociais e recreativas, promove a vida de relação e é produtor de inúmeros símbolos que alimentam o consumo. Desempenha,

ainda, importantes funções sociais e urbanísticas, designadamente, ao participar directamente na produção de símbolos fundamentais na sociedade de consumo, ao promover a animação das cidades e a manutenção da vida comunitária. Segundo dados da UE, em 1998, o comércio abarcava, em Portugal, 212 mil empresas, cerca de 40% do total de empresas do país<sup>5</sup>, e era responsável pelo emprego de 822 mil pessoas, representando 13,9% da “massa” trabalhadora<sup>6</sup>. Em 1997, representava 27,7% do VAB do conjunto das empresas tuteladas pelo Ministério da Economia<sup>7</sup>. Em 2004, o comércio empregava cerca de 13% da população activa (Lindon et al, 2000).

A confirmar também a importância do sector estão os dados, relativos a 1998, contidos no Livro Verde sobre o comércio. Em cada dia, cerca de 370 milhões de cidadãos da EU consomem e utilizam bens, alimentação, roupas, móveis, livros, automóveis, computadores, produzidos pelos 58 milhões de pessoas empregadas na agricultura e indústria transformadora em toda a UE, bem como milhões de outras fora dela. Mas é graças aos 22 milhões de trabalhadores do comércio na UE que os seus cidadãos têm acesso a esta vasta gama de produtos onde e quando querem, a preços acessíveis e acompanhados de serviços<sup>8</sup>.

Em relação às funções sociais e recreativas do comércio, basta lembrar que a ida às compras e a miragem das montras se encontram entre as actividades de lazer mais importantes dos europeus<sup>9</sup>. Quanto ao convívio, o comércio gera múltiplos fluxos, liga lugares e dá vida à cidade. Com a crescente ênfase que os objectos adquiriram, o comércio transformou-se num importante produtor de símbolos e marcas, utilizados pelas pessoas na construção das suas identidades e vivências. No entanto e apesar do seu dinamismo, o comércio é, ainda, considerado uma actividade secundária, em comparação com a indústria, tanto em Portugal como em outros países comunitários (Lindon et al, 2000). As grandes mudanças que se têm verificado no comércio provêm da crescente interacção e exigências dos clientes (Ferne e Moore, 2003).

---

<sup>5</sup> - Quadro de pessoal, 1997, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, pag.40

<sup>6</sup> - INE – Estatísticas das Empresas, 1998

<sup>7</sup> - Anuário 2000 do Ministério da Economia, Pag. 12

<sup>8</sup> - Inquérito ao emprego, INE segundo Comércio em Números, DGCC, 1999

<sup>9</sup> - Conclusão retirada do estudo realizado pela Cushman & Wakefield Healey & Baker, (2002), “Where People Shop”.

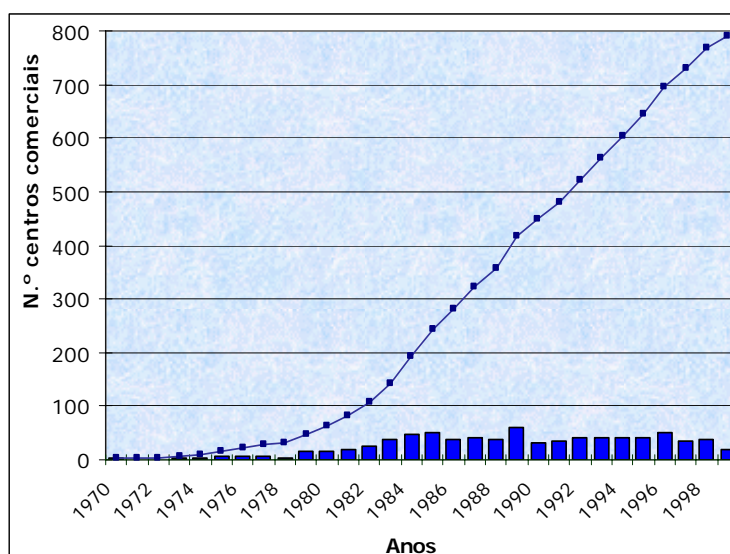
## 1.1 – Enquadramento Geral

Os centros comerciais são hoje uma das manifestações comerciais mais importantes e com maior dinamismo no país e na Europa (Valente, 2001). As características do conceito de centro comercial conferem-lhe um indiscutível papel motor, pela criação simultânea de um mix com diferentes valências, ponderado em função dos consumidores a servir e pelo seu papel de requalificação urbana (Pereira e Teixeira, 2004).

Verdadeiros «espaços síntese», os centros comerciais, tal como os conhecemos hoje, são considerados centros de convívio, pontos de encontro, autênticas feiras do alimentar e do não alimentar, com espaços à medida das necessidades dos consumidores, local de compras, onde os indivíduos podem satisfazer as suas necessidades e desejos de consumo, lazer, convivialidade, entretenimento e cultura (Cachinho, 2002). Tudo isto se consegue através do recurso à arquitectura, design, estratégias de comunicação, publicidade e marketing, bem como a um planeamento prévio do mix comercial e a uma gestão integrada das diferentes áreas e utilidades comerciais, sobrepondo diferentes dimensões e funções, tornando-os verdadeiros focos de comércio. Desta forma, concorrem directamente com o comércio de rua, que, por falta de elementos de dinamismo e de modernidade, perdeu peso na venda de determinadas categorias de produtos e serviços que exigem ambientes e espaços mais sofisticados.

Nos anos 1990, emergiu uma nova fase desta indústria, com um impacto mais visível, caracterizando-se pelo aparecimento de unidades de menor dimensão nos centros urbanos e periferias das áreas metropolitanas do litoral e nas principais cidades do interior do país, como Aveiro, Braga, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Leiria e Viseu (APCC, 2000).

A Figura 2 mostra a evolução do número de aberturas destes empreendimentos, desde 1970 até 1998, o que permite ter uma ideia do enorme impacto que esta forma de comércio teve e continua a ter junto dos promotores e consumidores, principalmente a partir de meados da década de oitenta.



Fonte: OC, 1999

**Fig. 2– Evolução do número de centros comerciais em Portugal**

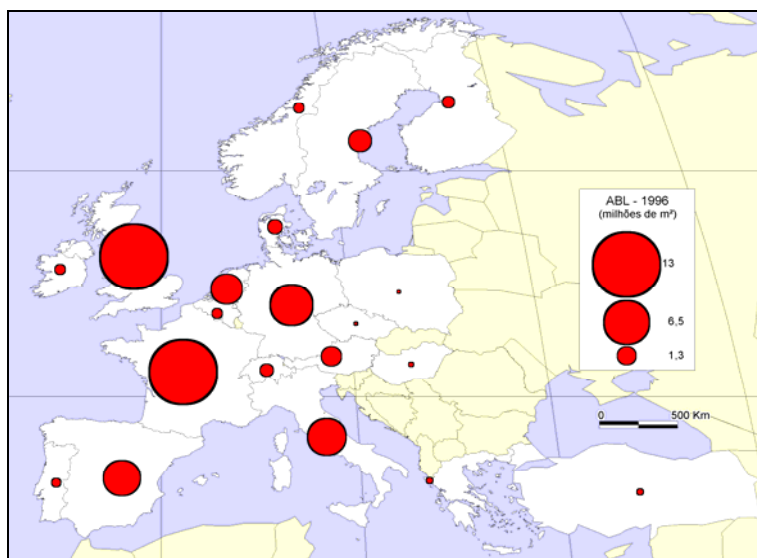
De pequeno negócio imobiliário de construtores civis e proprietários de espaços devolutos sem experiência no sector da venda a retalho, transformaram-se, em menos de três décadas, num dos sectores mais rentáveis e qualificados da economia, disputado por grandes grupos empresariais, nacionais e estrangeiros, com interesses na distribuição, indústria, imobiliário e serviços (Cachinho, 2002).

Segundo informação estatística da *Healey & Baker* (1997), que apenas considera os empreendimentos com uma área bruta locável superior ou igual a 5000m<sup>2</sup>, existiam na Europa, em Junho de 1996, mais de 55 milhões de m<sup>2</sup> de ABL (Área Bruta Locável) afectada aos centros comerciais, como pode observar-se na Figura 3.

A **área bruta locável** é entendida como o total de superfície bruta passível de ser alugada. Ou seja, será toda a área do conjunto de lojas que constituem o centro comercial, sem contar com os espaços comuns.

Nos anos que se seguiram, esta quota alargou-se a outros países como a Alemanha, Suécia e Holanda. Nas décadas seguintes, o valor da quota destes países (Alemanha, Suécia e Holanda) baixa para 47% do total da Europa, cabendo o restante aos países da Europa do Sul. Portugal ilustra bem o despertar dos países do Sul, cabendo-lhe, nos três últimos anos do milénio, uma quota de meio milhão de m<sup>2</sup> ABL (OC, 2001).





Fonte: O C, 2001 (Healey & Baker, 1997)

Fig. 3– Área bruta locável dos centros comerciais na Europa

Quando se compara com os países europeus (Quadro 1), verifica-se que Portugal ainda está longe do meio da tabela do ranking de ABL europeu.

Quadro 1 – Ranking europeu por ABL, em 2002

| RANKING EUROPEU POR ABL EM 2002 |                   |                   |              |             |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------|
| País                            | M2 ABL – 2001     | M2 ABL – 2002     | Quota        | Crescimento |
| Reino Unido                     | 12.480.789        | 12.851.879        | 18,9         | 3,0         |
| França                          | 12.087.341        | 12.165.341        | 17,9         | 0,6         |
| Alemanha                        | 9.260.193         | 9.640.503         | 14,2         | 4,1         |
| Espanha                         | 5.794.440         | 6.240.230         | 9,2          | 7,7         |
| Itália                          | 5.648.837         | 5.881.324         | 8,4          | 4,1         |
| Holanda                         | 4.387.832         | 4.498.632         | 6,6          | 2,5         |
| Suécia                          | 2.717.420         | 2.737.420         | 4,0          | 0,7         |
| Áustria                         | 1.740.854         | 1.807.354         | 2,7          | 3,8         |
| <b>Portugal</b>                 | <b>1.263.938</b>  | <b>1.393.438</b>  | <b>2,0</b>   | <b>10,2</b> |
| Dinamarca                       | 903.149           | 903.149           | 1,3          | -           |
| Bélgica                         | 851.536           | 851.536           | 1,3          | -           |
| Finlândia                       | 702.000           | 794.000           | 1,2          | 13,1        |
| Irlanda                         | 734.187           | 764.137           | 1,1          | 4,1         |
| Luxemburgo                      | 109.517           | 109.517           | 0,2          | -           |
| Grécia                          | 67.334            | 105.659           | 0,2          | 56,9        |
| <b>Euro 15</b>                  | <b>58.749.367</b> | <b>60.744.119</b> | <b>89,3</b>  | <b>3,4</b>  |
| Polónia                         | 1.803.800         | 2.413.500         | 3,5          | 33,8        |
| Noruega                         | 2.274.733         | 2.356.733         | 3,5          | 3,6         |
| Suíça                           | 941.040           | 994.597           | 1,5          | 5,7         |
| Hungria                         | 603.241           | 633.241           | 0,9          | 5,0         |
| República Checa                 | 482.851           | 557.396           | 0,8          | 15,4        |
| Eslováquia                      | 146.100           | 254.540           | 0,4          | 74,2        |
| Eslovénia                       | 94.900            | 94.900            | 0,1          | -           |
| <b>Total</b>                    | <b>65.096.032</b> | <b>68.049.026</b> | <b>100,0</b> | <b>4,5</b>  |

Fonte: Adaptado APCC (Cushman & Wakefield Healey & Baker – European Research Group, 2002)

De acordo com dados divulgados pelo grupo Cushman & Wakefield Healey & Baker-European Research Group (2002), o Reino Unido lidera a tabela de países europeus em termos de ABL. Os valores absolutos são consideráveis e estão na ordem dos 12,9 milhões de m<sup>2</sup>. A França segue de perto, com 12,2 milhões de m<sup>2</sup> de ABL e o terceiro posto é ocupado pela Alemanha, com 9,6 milhões de m<sup>2</sup> de ABL.

Da análise ao Quadro 1, verifica-se que Portugal ocupa a nona posição do ranking, com um total de 1,4 milhões de ABL. De acordo com estas fontes, o nosso país registou um crescimento de 10,2%, de 2001 para 2002, em termos de área locável total. Este crescimento é, aliás, o terceiro maior dos quinze, uma vez que em idêntico período e em termos relativos, Portugal foi apenas ultrapassado pela Finlândia, com 13,3% e pela Grécia, com um crescimento de 56,9% (ICSC, 2002). Dos países que entraram recentemente na UE, destaca-se a Polónia, que obteve um crescimento de 33,8% no ABL, representando um acréscimo absoluto de 610 mil m<sup>2</sup> (Quadro 1).

**Quadro 2 – Densidade de ABL/População em 2002**

| <b>RANKING EUROPEU POR DENSIDADE ABL/POPULAÇÃO EM 2002</b> |                     |                    |                           |
|--|---------------------|--------------------|---------------------------|
| <b>País</b>  | <b>Total ABL m2</b> | <b>População</b>   | <b>M2 ABL/1000 habit.</b> |
| Reino Unido  | 12.851.879          | 60.000.000         | 214,2                     |
| França   | 12.165.341          | 59.700.000         | 203,8                     |
| Alemanha   | 9.640.503           | 82.000.000         | 117,4                     |
| Espanha  | 6.240.230           | 41.117.000         | 151,8                     |
| Itália   | 5.881.324           | 57.700.000         | 101,9                     |
| Holanda  | 4.498.632           | 15.850.000         | 283,8                     |
| Suécia   | 2.737.420           | 8.880.000          | 308,3                     |
| Áustria  | 1.807.354           | 8.100.000          | 223,1                     |
| <b>Portugal</b>  | <b>1.393.438</b>    | <b>10.356.000</b>  | <b>134,6</b>              |
| Dinamarca  | 903.149             | 5.330.000          | 169,4                     |
| Bélgica  | 851.536             | 10.200.000         | 83,5                      |
| Finlândia  | 794.000             | 5.200.000          | 152,7                     |
| Irlanda  | 764.137             | 3.800.000          | 201,1                     |
| Luxemburgo   | 109.517             | 441.000            | 248,3                     |
| Grécia   | 105.659             | 10.600.000         | 10,0                      |
| <b>Euro 15</b>   | <b>60.744.119</b>   | <b>379.374.000</b> | <b>160,1</b>              |
| Polónia  | 2.413.500           | 38.600.000         | 62,5                      |
| Noruega  | 2.356.733           | 4.500.000          | 523,7                     |
| Suíça  | 994.597             | 7.200.000          | 138,1                     |
| Hungria  | 633.241             | 10.000.000         | 63,3                      |
| República Checa  | 557.396             | 10.300.000         | 54,1                      |
| Eslováquia   | 254.540             | 5.400.000          | 47,1                      |
| Eslovénia  | 94.900              | 5.200.000          | 18,3                      |
| <b>Total</b>   | <b>68.049.026</b>   | <b>455.374.000</b> | <b>149,4</b>              |

Fonte: Shopping 2002, (Cushman & Wakefield Healey & Baker – European Research Group, 2002)

No que diz respeito ao indicador da densidade, que quantifica os m<sup>2</sup> de ABL por cada mil habitantes, é de referir que, no grupo dos “Quinze”, a Suécia lidera o ranking com

308,3m<sup>2</sup> de ABL, por cada 1000 habitantes. Portugal é aqui relegado para o 11º lugar da tabela, logo a seguir à Espanha, apresentando um valor de 134,6m<sup>2</sup> ABL/1000 habitante (Quadro 2). É de notar que este indicador se encontra abaixo da média dos países da União Europeia, cujo valor se cifra nos 160,1m<sup>2</sup> ABL/1000 habitante (ICSC, 2002).

De facto, na Europa, nos últimos 14 anos foram construídos mais centros comerciais, em termos de ABL, do que no período compreendido entre 1960 e 1990. Isto é, nos últimos 14 anos, assistiu-se a um crescimento 2,5 vezes superior quando comparado com os 30 anos anteriores (Healey & Baker, 2003). Restringindo o âmbito da análise aos últimos 5 anos, verifica-se que esse crescimento tem sido ainda mais acentuado, principalmente para os países da Europa de Leste e do Mediterrâneo. De salientar a Polónia, a Republica Checa, a Eslováquia, a Eslovénia e a Grécia, que assistiram a um aumento de ABL de centros comerciais em mais de 75%. A Itália, Espanha e Portugal registaram também um crescimento significativo, superior a 25% (Healey & Baker, 2003). Estes dados demonstram a grande adesão por parte dos investidores a esta indústria.

Segundo dados da consultora imobiliária global Cushman & Wakfiel Healey & Baker, a indústria dos centros comerciais vai continuar a crescer. Em Junho de 2003 foi anunciada a construção de 600 mil m<sup>2</sup> de área bruta locável para novas áreas comerciais em Portugal, até 2006. Destes novos projectos, 66% serão fora de Lisboa e Porto. Serão construídos 26 novos espaços comerciais, dos quais 20 centros e galerias comerciais. Cerca de um quarto da área corresponde a projectos que apostam nos «novos formatos»: dois *factory outlets*, três *retail park* e um centro de lazer. Para a Grande Lisboa estão só previstos 59.000m<sup>2</sup> de área comercial, dos quais 40.000m<sup>2</sup> estarão localizados dentro da Capital. No Porto estão previstos 145 mil m<sup>2</sup>, estando 45.500 destinados aos novos formatos (Pereira, 2003).

É inegável que o sector dos centros comerciais continua a registar um desenvolvimento elevado, apesar de todas as condicionantes políticas, legais e económicas verificadas nos últimos anos. Verifica-se, mesmo assim, uma forte tendência expansionista, a acreditar nos investimentos anunciados por diferentes promotores. Para Freathy, (2003) a popularidade dos centros comerciais deve-se a um conjunto de características, como conveniência, oferta diversificada de bens e serviços, marcas, criação de valor para os

clientes e resposta aos seus desejos. Segundo Cachinho (1999), a adesão a este formato deve-se ao facto de ele reinventar a cidade que se foi perdendo com o tempo. Na realidade, a organização interna de alguns centros comerciais em pouco difere da estrutura funcional das cidades contemporâneas e é precisamente essa ideia, bem patente em slogans e mensagens publicitárias, que alguns empreendimentos pretendem fazer passar aos consumidores, através de slogans publicitários emblemáticos <sup>10</sup>.

## **1.2– Definição de centro comercial**

### **1.2.1 – Segundo a função**

A comercialização de bens ou serviços constitui uma actividade fundamental em qualquer economia. Hoje vivemos numa economia e sociedade de serviços (Huete et al, 2004). Segundo Farrán (1996) a função distribuição faz parte da função comercial. Para Bruce et al (2004), o comércio é um negócio internacional, que visa satisfazer as necessidades globais dos consumidores. Para Sousa (1996), o sistema comercial é constituído por uma série de agentes económicos interligados entre si e é através da função distribuição que os bens e serviços são colocados à disposição dos consumidores. A distribuição aparece, assim, como uma variável que permite diferenciar os bens e serviços ao colocá-los no local certo, na hora exacta e na quantidade adequada. Importa, aqui, salientar a importância da função distribuição e compreender o centro comercial como um canal de distribuição que desenvolve e integra múltiplas funções, no sentido de maior eficiência no serviço prestado ao cliente.

Em Portugal, o tecido comercial tem atravessado mudanças estruturais acentuadas. Hoje existem diferentes tipos de canais de distribuição de acordo com os objectivos que se pretendem (Mulhern (1997). Nas últimas décadas, o caminho percorrido pelo comércio tem sido no sentido da especialização, diferenciação, concentração, inovação e de transformar tráfego em vendas. Este movimento está na origem do aparecimento dos grandes centros comerciais (Rousseau, 2004). O centro comercial constitui uma forma de organização espacial e funcional das actividades de comércio, serviços e lazer, que responde a imperativos próprios da lógica de funcionamento das economias de mercado,

---

<sup>10</sup> - «O centro histórico da cidade» (Amoreiras Shopping Center), «O centro da nova cidade» (Olivais Shopping), «Uma pequena cidade e não um grande edifício» (Centro Colombo), «Este é o monumento mais visitado em Vila Nova de Gaia. Está tudo lá» (GAIASHOPPING).

em termos de concentração da oferta e como catalizador de atitudes e comportamentos do consumidor moderno (Pereira e Teixeira, 2002).

Segundo Nunes e Cacique (2001), estamos a viver uma «terceira vaga» de evolução da distribuição, uma verdadeira revolução nos canais de venda. A primeira vaga levou ao aparecimento dos canais ditos tradicionais, grossistas e retalhistas, pouco ou nada especializados, com enorme fragmentação e dispersão e um baixo poder económico.

A segunda vaga, desde os anos 1980, passou pela concentração, sobretudo do retalho, aparecimento das grandes superfícies, verticalização do comércio, criação de grandes cadeias, modernização dos pontos de venda, introdução de métodos e sistemas, como o *merchandising* e o *franchising* e pela especialização e posicionamento diversificado (Nunes e Cavique, 2001). A terceira vaga da distribuição está a surgir, com o acesso às novas tecnologias de informação e comunicação, as extranet e intranet e, em particular, com a Internet e o aparecimento do comércio virtual, o *e-commerce*.

Tendo em consideração que a função distribuição é influenciada e depende de inúmeras forças, pode considerar-se que a evolução tem sido significativa, no sentido da modernização, diferenciação, especialização, concentração e eficácia da sua função (Lindon et al 2000). Para Sousa (1996) a evolução tem sido no sentido da concentração, segmentação, capitalização e integração.

O processo de fazer chegar mercadorias aos clientes é, tradicionalmente, conhecido como distribuição física. A distribuição constitui uma componente importante na política de marketing de uma empresa, na medida em que determina a disponibilidade dos seus produtos no mercado e influencia a sua visibilidade e imagem. Também poderá determinar o “produto acrescido”, isto é a própria distribuição pode participar na criação do produto final (Kotler et al, 1999). Para Aaker et al (1997), o marketing é o processo que planeia e executa a concepção do preço, promoção e distribuição, de modo a criar mudanças, satisfazer os consumidores e atingir os objectivos das organizações. Segundo Ripal (1996) o marketing é uma actividade que faculta serviços aos consumidores, que produz utilidades de disponibilidade, espaciais, temporais e de sortido de bens e serviços. O marketing visa a satisfação do cliente e a maximização da rentabilidade da organização (Aaker et al 1997).

Para Kotler et al (1999), os canais de distribuição são “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização do produto ou serviço para uso ou consumo, assegurando a transferência de produto físico, propriedade, pagamento, informação e promoção”. Segundo Stern El-Ansary e Coughlan (cit in Cunha et al, 2004), os canais de distribuição, são “conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para consumo ou uso”. Para Lindon et al (2000), um canal de distribuição corresponde ao itinerário percorrido por um produto ou serviço desde o estágio da produção ao do consumo e descreve, habitualmente, um movimento descendente do produto do fabricante até ao consumidor. Sousa (1996) diz que os canais de distribuição são todas as estruturas compostas por organizações inter-independentes envolvidas no processo de tornar um bem ou serviço disponíveis para uso ou consumo.

No comércio, a função de distribuição é uma variável indispensável. É possível vender sem fazer publicidade ou promoção de vendas, mas não é possível vender sem canal de distribuição. O processo de organizar e criar uma rede de distribuição é uma operação demorada, cara e difícil de controlar, por ser pouco flexível e, principalmente, pelo facto de o distribuidor ter, na maioria das situações, liberdade para comercializar o produto ao preço e da forma como entender (Lindon et al, 2000).

Todas as grandes alterações verificadas no aparelho comercial têm procurado melhorar a eficácia do conjunto de distribuição. Os produtores oferecem um conjunto de bens e serviços que, cada vez mais, primam pela qualidade, inovação, diferenciação, concepção e design e que os distribuidores se encarregam de fazer chegar aos consumidores da melhor forma. A forma e o meio como os produtos chegam ao consumidor dependem dos canais de distribuição utilizados, da sua organização e eficiência. Estes têm um papel fundamental no processo de divulgação, imagem, impacto e resultado da venda do produto. A melhoria dos canais de distribuição pode traduzir-se numa oferta mais diversificada, melhor qualidade, melhores serviços, preços mais baixos para os consumidores e maior volume de vendas para os promotores (Lindon et al, 2000). Para Fernie (2003) os factores que mais influenciam a mudança são as necessidades e desejos dos consumidores e a utilização de tecnologias. Segundo Buttle (2004), a mudança deve ser feita no sentido de criar valor para os consumidores.

A distribuição apresenta-se com diversas funções (grossista, retalhista, agente), de acordo com o sector de actividade. A distribuição física engloba o transporte, o armazenamento, a manutenção e a distribuição de serviços. Mas a distribuição no sentido lato implica também a constituição de uma oferta comercial de sortido, fraccionamento, recolha e transmissão de informações, promoção da venda e assistência pós-venda. Para Ripal (1996), os canais de distribuição são formados pelo conjunto de pessoas, instituições, lugares e meios de comunicação, que têm como função, fazer chegar os bens e serviços ao consumidor de acordo com os seus desejos. Segundo Kotler et al (1999), o canal de distribuição assume uma série de funções que retira a responsabilidade da empresa produtora, de forma a tornar o processo de transacções mais eficaz, eficiente e satisfatório para o cliente. Outra função importante desenvolvida pelo canal de distribuição é a comunicação.

Por política de comunicação, entende-se o conjunto de sinais que a empresa emite de forma voluntária. Segundo Mulhern (1997), a interacção que se cria entre vendedor e consumidor é o mais importante elemento de comunicação e cria um ciclo natural de relações. Para informar, é fundamental saber para quem se vai comunicar, o que comunicar, como comunicar e que resultados se pretendem obter. Não chega ter um bom produto, há que o dar a conhecer e valorizá-lo (Lindon et al, 2000). Para as grandes cadeias, o primeiro nível de comunicação é sobretudo nacional. A comunicação local tem um carácter mais comercial e de curto prazo, a comunicação nacional age sobre a imagem do centro (Lindon et al, 2000). Nos centros comerciais tudo é um meio de comunicação: a arquitectura e design, os espaços comuns, a decoração e mobiliário, a disposição e decoração das lojas, bem como as acções promocionais.

A comunicação dos distribuidores pode ser feita segundo a imagem de insígnia, com o objectivo de afirmar o posicionamento no mercado, aumentar o tráfego, de forma a atrair o máximo de pessoas aos pontos de venda e como forma de estimular as compras nos pontos de venda. Sabe-se que os clientes de hoje são mais difíceis de agradar, mais inteligentes, mais informados, mais conscientes em relação ao preço, mais exigentes, perdoam menos, são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores, tem menos tempo para as compras, tem um envolvimento crescente com o meio ambiente (Field, 1998). São cada vez mais exigentes quanto ao rigor da informação que

lhes é dirigida, à qualidade das instalações e serviços, à simpatia e ao acolhimento que lhes é prestado, ao conceito de pagar o preço certo, à inovação e à diferenciação do produto.

Os produtores não têm, habitualmente, contacto directo com os clientes, pelo que sentem a necessidade natural de estudar o mercado e de analisar cuidadosamente as vendas, para melhor conhecer os seus consumidores. Os distribuidores, pelo contrário, vivem constantemente com a sua clientela, o que os leva a pensar que conhecem o seu mercado. Esta ilusão leva-os a ignorar o tratamento de informações sobre a venda de produtos, escolha de lojas e decisões de compra (Lindon et al, 2000), o que poderá constituir uma ameaça à comunicação eficaz e desenvolvimento do negócio.

Para Lindon et al (2000), a decomposição das funções da distribuição permite pôr em evidência a questão central da distribuição, que é saber qual é o agente económico que está em melhores condições para assegurar essas funções. A escolha pode ser feita entre diferentes formas de organização do canal de distribuição, tais como a organização convencional, os sistemas de marketing vertical ou horizontal e os sistemas híbridos de distribuição (Kotler et al, 1999).

Estas diferentes formas de organização são o resultado da procura de maior racionalidade económica nos circuitos de distribuição e, simultaneamente, a luta de poder pelo seu controlo, que tem feito evoluir esses circuitos (Lindon et al, 2000). Os sistemas verticais são circuitos centralizados e profissionalmente geridos, de forma a reduzir os custos de exploração e a ter o maior impacto possível sobre o mercado, como por exemplo o franchising. Os sistemas horizontais são alianças entre várias empresas que trabalham no mesmo nível, permitindo sinergias e ganhos de eficiência semelhantes aos sistemas verticais.

Os centros comerciais, pela forma como são organizados aos vários níveis, tiram partido da sua forma e função para atingirem o seu fim, constituindo um canal de distribuição vertical, com circuitos centralizados e profissionalmente geridos, de forma aproveitarem sinergias, reduzirem custos de exploração e a terem o maior impacto possível sobre o mercado. Este sistema tem como finalidade o aproveitamento de economias de escala de



organização e promoção, através da gestão centralizada de todas as actividades necessárias para realizar a função distribuição (Sousa, 1996).

Nas últimas décadas, em Portugal, à semelhança do ocorrido no resto dos países da União Europeia, a distribuição concentrou-se e profissionalizou-se (Lindon et al, 2004). O centro comercial é um excelente exemplo da concentração e especialização de oferta e meio de distribuição para a maioria dos produtos, tornando-se num dos canais de distribuição mais procurados pelos produtores e franchisados que representam vantagens mútuas para o canal (motivação acrescida, risco repartido, investimento reduzido, bom controlo do canal e maior facilidade de acesso ao mercado). Neste tipo de estrutura, o poder negocial é maior, o sistema reage como um todo a eventuais ameaças ou acções do exterior (Sousa, 1996).

A escolha do melhor canal de distribuição depende, em primeiro lugar, dos canais de distribuição existentes e de factores inerentes à própria empresa, à categoria do produto, ao mercado, à concorrência e ao meio político-legal vigente (Kotler et al, 1999). A escolha do canal de distribuição deve basear-se fundamentalmente em três aspectos: análise das funções de distribuição para cada produto ou gama de produtos; determinação das escolhas possíveis, em função das limitações existentes e escolha de uma solução, em função dos critérios de avaliação de um circuito. Assim, os produtores podem utilizar os seguintes critérios: grau de cobertura do mercado alvo e potencial de venda dos canais; grau de controlo sobre a distribuição; saber se os compradores regulares e importantes fazem parte da clientela do canal; saber se o canal está bem adaptado a uma eventual sazonalidade das vendas e qual a sua potencialidade; conhecer a competência do circuito e a adaptação da sua política de marketing ao marketing do produtor; conhecer a imagem, dinamismo e capacidade promocional do canal; saber se as relações entre produtores e distribuidores são equilibradas ou desequilibradas, que conflitos podem surgir; saber se há flexibilidade nos canais e, por último, conhecer a sua eficiência (Lindon et al, 2000).

A eficiência do canal de distribuição deve manter-se e melhorar continuamente através da análise crítica das metas globais e da eficácia da gestão e comunicação. Para conhecer-se a eficiência do canal é necessário reavaliar periodicamente as medidas estratégicas e os resultados obtidos (Kotler et al, 1999). Para Aaker et al (1997), a

pesquisa de marketing é um sistema inteligente, que ajuda as organizações a tomarem decisões estratégicas relevantes, constituindo um motor de desenvolvimento para qualquer indústria. Para Lindon et al (2000), a eficácia económica de um canal de distribuição está mais ligada à produtividade, estrutura e conteúdo de cada nível do canal do que à sua profundidade.

Na procura da eficiência, inovação e sustentabilidade, os canais de distribuição devem tentar adaptar a oferta, através do referenciamento, introdução de novos produtos e serviços no canal de distribuição. Segundo Lindon et al (2000), o nível e a facilidade de referenciamento variam de acordo com o nível de centralização e política do distribuidor, importância do fornecedor, do sortido profundo ou limitado de referências e das vantagens reais do produto (inovação, qualidade, extensão de garantia ou serviço).

O desenvolvimento do comércio foi acompanhado pela implementação de estratégias de desenvolvimento e modernização dos canais de distribuição, de modo a melhorar os serviços e a forma como se apresentam os bens e serviços aos consumidores (Cuthbertson, 2004). As grandes e médias superfícies têm constituído um importante pólo de modernização do comércio (Lindon et al, 2000). Os centros comerciais, pelas suas características, constituem um exemplo vivo da evolução da forma, das funções e do meio de distribuição, apresentando mudanças constantes em várias vertentes, nomeadamente, na composição funcional, mix comercial e comunicação, tudo com o objectivo de se aproximarem, cada vez mais, dos consumidores. A sua estrutura confere-lhes uma grande flexibilidade para referenciar novas áreas de comércio, através da introdução de novos bens e serviços. Segundo Farrán (1996), a sua força está no seu poder de penetração em diversos segmentos de mercado e de oferecer o máximo de bens e serviços ao mínimo custo.

Os centros comerciais pretendem apresentar-se, aos olhos dos consumidores, como grandes superfícies generalistas, que aproveitam a complementaridade dos diversos ramos comerciais (Lindon et al, 2000). A sua principal função é apresentar e distribuir o maior número de produtos e serviços, concentrando para o efeito um conjunto de lojas debaixo do mesmo tecto, o que permite aproveitar um conjunto de sinergias, como infra-estruturas, energia, segurança, ambiente, design, conforto, espaços comuns, comunicação e tecnologias, de forma a criar um ambiente propício à compra,

dinamizando a componente distribuição através da diferenciação dos circuitos tradicionais, promoção de marcas, redução de custos e reforço da comunicação. Outro objectivo é procurar responder à preocupação do abastecimento de grandes centros urbanos, concentrando a oferta dos produtos num único local, onde os consumidores podem ver satisfeitas um conjunto importante de necessidades, através de uma única deslocação (Valente, 2001). Este objectivo confere-lhe um conjunto de características únicas como canal de distribuição. Nenhuma outra forma de urbanismo comercial conseguiu, no mesmo espaço de tempo, reunir um tão vasto número de funções e responder, com tanta eficácia, aos interesses da oferta e da procura (Melo, Gouveia e Duarte, 2001).

Nos verdadeiros centros comerciais (por oposição a condomínios comerciais), existe uma entidade gestora que escolhe os ramos de comércio, a sua localização no centro (*tenant-mix*), os lojistas, a política de comunicação e de animação para o centro e assegura, aos lojistas, um conjunto de serviços, o que lhe confere uma maior eficácia como canal de distribuição (Lindon et al, 2000).

A grande tendência na distribuição em Portugal e na Europa são os centros comerciais, os *outlets*, a multifuncionalidade, a concentração e a especialização (ICSC, 2002). Para Huete et al (2004), é a criação de valor para o consumidor num mercado competitivo. Outra tendência é o desenvolvimento consistente do comércio electrónico, embora não seja a um ritmo muito acelerado. Para o sucesso do centro comercial como meio de distribuição, contribuem um conjunto significativo de factores. Segundo Trujillo (cit in Lindon et al, 2000), um dos factores que mais contribui para o sucesso é a localização. A escolha de uma boa localização implica o estudo da zona de atracção, no que se refere ao seu potencial e intensidade concorrencial, mercado alvo e clientes potenciais. Para Sousa (1996), as tendências na distribuição são a diminuição da rentabilidade, o aumento da importância do preço, a diminuição da eficácia dos meios de comunicação de massas, a crescente utilização do marketing directo, o aumento das compras em casa e a liberdade de horários. Para Farrán (1996), são a concentração, a regionalização, a internacionalização, a modernização, a qualidade de entrega e mais e melhor informação. Estes factores contribuíram para o aparecimento de novos canais de distribuição como é o caso dos *Factory Outlets Centers*.

A tendência para a variável localização é a escolha de zonas periféricas amplas junto de nós rodoviários e o centro da cidade, procurando valorizar os factores proximidade e conveniência. Além destas variáveis, são igualmente importantes o mix comercial, a comunicação e a utilização de tecnologias.

A evolução dos canais de distribuição é influenciada por inúmeros factores, nomeadamente, ambientais, sociais, factores internos próprios da tipologia dos intermediários que compõe os canais de distribuição e, fundamentalmente, diferenças nas culturas empresariais existentes (Jap, S.D, et al, 1999). Um princípio fundamental para o desenvolvimento dos canais de distribuição é melhorar a informação prestada sobre a organização e sobre os produtos e melhorar o relacionamento com os clientes (Cuthbertson, 2004).

### **1.2.2 – Segundo a legislação**

Embora a expressão “centro comercial” seja usada, frequentemente, em sentido lato, para designar todo e qualquer agrupamento de lojas, planeado ou não, neste trabalho, o conceito é utilizado num sentido bem mais restrito, limitando-se ao estabelecido pela legislação portuguesa.

A definição que a maioria dos autores adopta para centro comercial é a do *Urban Land Institute of Washington* (1957), que diz tratar-se de “um grupo de estabelecimentos comerciais que dispõe de parque de estacionamento próprio, sendo planeado, construído, possuído e explorado por uma entidade única e cuja localização, dimensão e tipo dos estabelecimentos foi programada em função da área de mercado que serve” (Salgueiro, 1996). Brown et al (2005) define o centro comercial como sendo o espaço onde o consumidor encontra uma oferta variada de bens e serviços e onde os comerciantes esperam obter economias resultantes do volume de vendas.

De acordo com a Portaria nº 424/85 de 5 de Julho, da Secretaria de Estado do Comércio Interno, “entende-se por centro comercial o empreendimento comercial que reúna cumulativamente os seguintes requisitos:

- 1) Possua uma área bruta mínima de 500m<sup>2</sup> e um número mínimo de doze lojas de venda a retalho e prestação de serviços, devendo estas, na sua maior parte, prosseguir actividades diversificadas e especializadas;
- 2) Todas as lojas deverão ser instaladas com continuidade num único edifício ou em edifícios ou pisos contíguos e interligados, de molde a que todas usufruam de zonas comuns privadas do centro pelas quais prioritariamente o público tenha acesso às lojas implantadas;
- 3) O conjunto do empreendimento terá de possuir unidades de gestão, entendendo-se por esta a implementação, direcção e coordenação dos serviços comuns, bem como a fiscalização do cumprimento de toda a regulamentação interna;
- 4) O período de funcionamento (abertura e encerramento) das diversas lojas deverá ser comum, com excepção das que pela especificidade da sua actividade se afastam do funcionamento usual das outras actividades instaladas.”

Esta Portaria aprova a definição de centro comercial e destaca os aspectos da intencionalidade do empreendimento, concretização duma construção propositada, a unidade de gestão e o período de funcionamento, que deve ser comum a todas as unidades, mas restringe o conceito aos empreendimentos que possuam uma área bruta mínima de 500m<sup>2</sup> e um número mínimo de 12 loja, o que hoje se mostra, manifestamente, insuficiente. É importante salientar que os centros comerciais são concebidos como um todo e é este aspecto unificado que os distingue dos outros canais de distribuição.

Os centros comerciais apresentam uma grande variedade quanto à sua dimensão, localização, qualidade de arranjo do espaço, número e características de lojas, segmento de mercado a que se destinam e tipo de gestão de propriedade e de espaço. Esta diversidade torna difícil tanto uma definição suficientemente ampla e rigorosa como o estabelecimento de uma tipologia e composição funcional (Salgueiro, 1996).

O recenseamento dos centros comerciais, realizado pela APCC em 1997, contabilizou 1132 empreendimentos. No entanto, 343 foram excluídos, pelo facto de não

respeitarem, cumulativamente, os limites mínimos de superfície comercial e de número de estabelecimentos estipulados pela Portaria nº 424/85 de 5 de Julho.

A expressão “centro comercial” é usada de forma indiscriminada pelos mais distintos operadores para designar realizações comerciais muito heterogéneas, em termos de dimensão, morfologia, planeamento, *mix* comercial ou gestão. Segundo Cachinho (1999), o dinamismo que o fenómeno regista em todo o mundo e o jogo permanente entre a aparência e a essência, inviabilizam as definições pouco flexíveis, que se tornam inoperantes sempre que a análise incide sobre contextos sociais e culturais concretos.

Este trabalho não visa a circunscrição da expressão, nem a solução deste problema de identidade. Pretende-se avançar com uma definição, como outras já sugeridas por instituições directamente envolvidas no processo (Quadro A1, em anexo), que permita um entendimento do conceito “centros comerciais”, segundo a qual será desenvolvido o presente trabalho de pesquisa.

Assim, será todo o empreendimento comercial planeado, constituído por um conjunto diversificado de estabelecimentos de venda a retalho e serviços, localizados em edifícios contíguos, com dimensão não inferior a 2.000m<sup>2</sup> promovido por iniciativa pública ou privada e associado às novas formas de urbanismo comercial.

### **1.3 – História dos centros comerciais**

O comércio sofreu transformações profundas com a revolução industrial mas foi a partir do final da Segunda Grande Guerra Mundial, no período de crescimento económico dos trinta anos que se seguiram, que a actividade comercial se estruturou em moldes mais definitivos e se criaram as condições para as grandes transformações que, a partir do final dos anos sessenta, marcaram a chamada sociedade de consumo, que deu origem ao aparecimento de uma diversidade de novas formas de comércio, sendo os centros comerciais a que mais se evidenciou em Portugal.

Enquanto entidade urbanística, o centro comercial é, muito provavelmente, uma criação norte-americana, que se desenvolve, sobretudo, a partir dos anos 1950, servindo principalmente de centro de inovação e difusão, que apenas começa a ganhar expressão no tecido comercial das cidades europeias na década seguinte (Cachinho, 1999). O que

se tem verificado é que os EUA planeiam e constroem os modelos de centros comerciais que depois a Europa importa, com as devidas adaptações (Cachinho, 2002).

Apesar de o fenómeno dos centros comerciais se ter iniciado no outro lado do Atlântico, a ideia de concentrar um conjunto diversificado de lojas debaixo do mesmo tecto e de criar um ambiente propício à compra é bem mais antiga, remontando ao século XIX, pois encontrava-se presente nas famosas galerias italianas, belgas, vienenses e parisienses e nas arcadas comerciais de inúmeras cidades britânicas e italianas. Referem-se exemplos como a Burlington Arcade e a Royal Opera Arcade de Pall Mall (1822), em Londres, as Galerias Colbert, Vivienne e Vero-Dodat, em Paris e as famosas galerias Humberto I, em Nápoles, e Vittorio Emanuel, em Milão, que podem ser consideradas como os precursores dos modernos centros comerciais (Gardner e Sheppard, 1989, cit in Cachinho 2002).

Durante séculos, o comércio a retalho Europeu demonstrou uma grande estabilidade na sua forma, fraco grau de inovação e pouca competitividade. Mas a revolução comercial, induzida por um novo consumidor, cada vez mais complexo e multifacetado e por uma multiplicação e massificação de produtos, gerou um aumento significativo da concorrência, que deu origem à diversificação dos meios de distribuição e da forma de actuação das empresas, em função de segmentos específicos de mercado (OC, 2000).

A competitividade passa a ser uma arma indispensável, de sucesso, e de sobrevivência de qualquer comércio. Assim, inevitavelmente, o comércio global passou por várias fases. Até 1880, decorreu a fase da fragmentação dos mercados locais, com margens de comercialização importantes e volumes de vendas fracos.

Entre os anos 1880 e 1950, ocorreu a fase da unificação, com a criação do mercado nacional, decorrente da conclusão do caminho-de-ferro e do telégrafo, com grandes volumes de vendas e margens fracas.

Entre 1950 e 1990, decorre a fase de segmentação dos mercados, ocasionada pela publicidade comercial na rádio e depois na televisão, relacionada com o desenvolvimento das técnicas e estratégias do marketing que visam a cada vez melhor satisfação de um mercado heterogéneo e mais exigente. Finalmente, a partir de 1990,

desenha-se uma nova fase, com o desenvolvimento das TIC, que garantem capacidade de informação para a gestão das empresas (OC, 2000).

Em Portugal, até à década de setenta, o comércio caracterizou-se por uma grande estabilidade. O seu funcionamento numa economia fechada justifica a sua pouca competitividade e falta de inovação, o que contribuiu para o atraso que ainda hoje se sente, relativamente à grande maioria dos países europeus (Melo, Gouveia e Duarte, 2001).

A história dos centros comerciais portugueses inicia-se nos anos 1960, com a abertura de dois empreendimentos, localizados na capital: o *Drugstore Sol a Sol*, na Avenida da Liberdade e o *Tutti Mundi*, na Avenida de Roma (Barata Salgueiro, 1998). Embora estivessem localizadas em duas prestigiadas avenidas, ambas as unidades tiveram um período curto de vida. Na década seguinte, em 1971, e em homenagem às viagens espaciais, abre um novo centro comercial que dá pelo nome Apolo 70. Em muitos aspectos, este centro serve de modelo aos que abrem ao público nos anos seguintes<sup>11</sup> (APCC, 1998).

As primeiras unidades concebidas em edifícios construídos de raiz para o efeito só serão inauguradas alguns anos depois. A primeira, o Foco, abriu em 1973 na cidade do Porto, num conjunto residencial de estatuto socio-económico elevado, o segundo, o Imaviz, é inaugurada em 1975 e encontra-se implantado no principal eixo de expansão do centro da cidade de Lisboa (Fernandes, 1997).

Devido a numerosos factores de natureza económica, social e política, com especial destaque para a debilidade estrutural da economia, o baixo poder de compra dos agregados familiares e a fraca abertura do país ao exterior, a organização comercial portuguesa não conhecerá, até ao início dos anos 1980, inovações significativas, que alterem a estrutura tradicional. A partir de 1975, motivado também pela revolução do 25 de Abril de 1974, surgiu um clima de confiança favorável ao investimento e, com ele, a abertura ao desenvolvimento e à modernização do comércio retalhista e da distribuição em geral (Melo, Gouveia e Duarte, 2001).

---

<sup>11</sup> - Trata-se de uma unidade de pequena dimensão, com 2 660m<sup>2</sup> de ABL e quarenta lojas distribuídas por dois níveis, localizada no interior da cidade e resultante do aproveitamento dos pisos inferiores de um edifício pré-existente.



As aberturas destes empreendimentos cresceram significativamente, assistindo-se a um verdadeiro *boom* de empreendimentos a partir dos anos 1980, como se pode verificar na Figura 2, expansão que seria coroada, em 1997, com a abertura, em Lisboa, do maior centro comercial da Península Ibérica, o centro comercial Colombo (Cachinho, 1999).

Desde o seu aparecimento, é possível distinguir, na evolução dos centros comerciais portugueses, três fases distintas, que, em função do número de aberturas, dimensão média dos empreendimentos, planeamento do mix comercial, formas de gestão, padrões de localização e perfil dos promotores, se poderão identificar e caracterizar do seguinte modo:

- A primeira medeia entre 1970 e 1979. Os empreendimentos caracterizam-se pela pequena dimensão (em média 38 lojas e 2.209m<sup>2</sup> de ABL), a ausência de planeamento do mix comercial e de unidade de gestão e a localização nas áreas mais centrais das cidades;
- A segunda ocorre entre 1980 e 1989. Fica marcada pela diversificação dos formatos e das localizações, o aumento do número de aberturas anuais, a redução da dimensão média dos projectos (2.060m<sup>2</sup>) e o aparecimento das primeiras unidades de influência regional nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto;
- A terceira desenvolve-se nos anos 1990. Distingue-se pelo aumento da dimensão média das unidades (4.212m<sup>2</sup>), a redução da média do número de lojas (37), a difusão territorial dos empreendimentos, o interesse dos grandes grupos económicos pelo sector e a revolução do design e arquitectura dos projectos (Melo, Gouveia e Duarte, 1999).

Até Setembro de 1999, existiam em Portugal 789 centros comerciais, repartindo entre si um total de 30.099 estabelecimentos e uma superfície comercial bruta na ordem dos 2.433.000m<sup>2</sup>, o que representa uma média de 38 lojas e 3.084m<sup>2</sup> de área comercial (Cachino, 1999).

Tendo em conta que as primeiras unidades datam do início da década de 1970, pode concluir-se que, em média, foram inauguradas, por ano, 26 novas unidades e, por seu intermédio, 1.003 pontos de venda e 81.103m<sup>2</sup> de área comercial. Relativamente aos empreendimentos que fecharam, a informação disponível não é conclusiva.

## **1.4 – Localização dos centros comerciais**

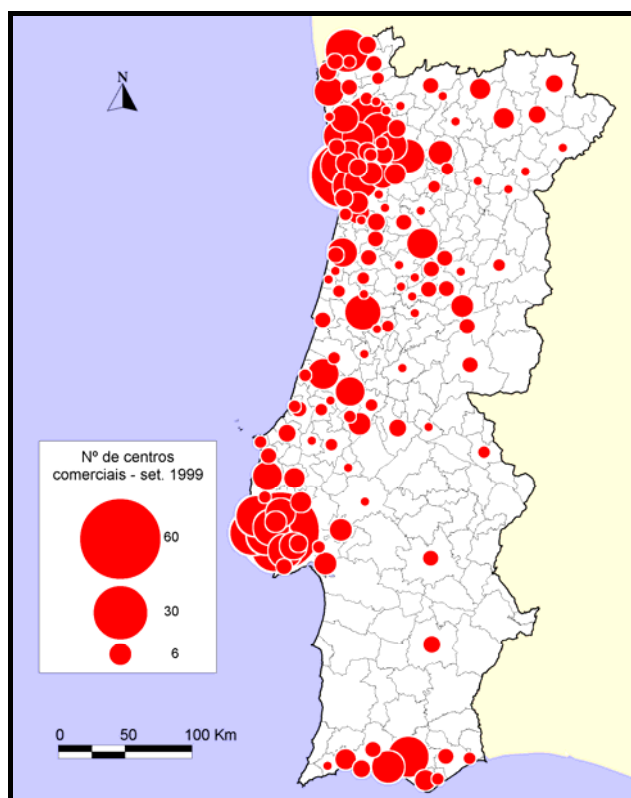
Em Portugal, o tecido comercial tem atravessado mudanças estruturais acentuadas desde meados dos anos 1980. Embora mais intensas nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto, por força da concentração populacional e do maior poder de compra das famílias aí residentes, um conjunto de factores, como a melhoria das acessibilidades e o aumento da taxa de motorização, facilitou a sua difusão por todo o país (Pereira e Teixeira, 2004).

Em termos de implementação territorial, depois da relativa saturação das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto e de algumas incursões em mercados de menor importância, o fenómeno parece agora difundir-se, de forma mais consistente, para outros centros urbanos de média dimensão, como são os casos de Braga, Coimbra, Aveiro, Viseu, Castelo Branco, Guarda, Covilhã e Beja. Segundo Ripal (1996), a localização é um factor que confere aos centros comerciais um grande poder de atracção.

A complexidade do sector torna-se também evidente nos padrões de localização. Saber estabelecer a localização da implementação de um centro comercial é dos factores mais importantes e decisivos para o seu sucesso. Como afirmam Holyoake e Oppewal (2003), os centros comerciais podem tirar muitos benefícios da sua localização e dos aglomerados de população.

A Figura 4 permite concluir que a grande concentração de centros comerciais se encontra nos grandes centros urbanos do país, Lisboa e Porto, seguido do Litoral, Faro, Aveiro e depois o interior.

De acordo com dados do OC (1999), 53,0% das unidades situam-se no centro das cidades, 23,3% nos eixos de expansão do centro, 12,4% em bairros residenciais no interior da cidade, 6,9% em novas urbanizações da periferia e 4,4% em campo raso.



Fonte: Observatório do Comércio, Inquérito aos centros comerciais, 1999.

**Fig. 4— Distribuição dos centros comerciais em funcionamento em Setembro de 1999**

Muitos são os factores que contribuíram para esta organização espacial. Numa primeira fase, os centros comerciais localizavam-se nos centros urbanos e eram construídos, principalmente, em edifícios existentes, satisfazendo assim as necessidades de centralidade e acessibilidade dos lugares. Os factores responsáveis eram a baixa taxa de motorização das famílias, a concentração do emprego nas áreas centrais, a existência de maior índice populacional, a existência de espaço devoluto no interior da cidade que se tornava necessário rentabilizar e a dimensão reduzida dos projectos (OC, 2001).

Na segunda fase, a rede de centros comerciais complexifica-se, com a entrada no mercado de novos projectos, mas a organização espacial mantém-se praticamente inalterada (Cachinho 2002). A diferença está apenas na dimensão dos projectos, que serviram para reforçar as áreas comerciais já existentes. Esta segunda fase coincide com o crescimento da sub-urbanização e a entrada no mercado das grandes cadeias de distribuição no domínio alimentar. Os espaços devolutos a preços mais baixos, a maior acessibilidade, a fraca ou mesmo inexistente concorrência e o potencial comercial

representado pelos consumidores que aí residem, tudo influenciaram a escolha da implementação dos edifícios.

É na terceira fase de evolução, marcada pelos grandes projectos, que se assiste a uma verdadeira revolução na reorganização dos centros comerciais, não só nas grandes cidades (Lisboa e Porto) mas também nas médias cidades do litoral e interior (Braga, Aveiro, Coimbra, Castelo Branco ou Leiria). Nas cidades médias, a localização dos empreendimentos tem evidenciado também um padrão misto. Ora se localizam no centro da cidade (Cachinho, 2002), contribuindo para a sua vitalidade e renovação, como é o caso do Braga Shopping e do Pombal Shopping, ora se localizam nas periferias urbanas, desempenhando então um papel determinante na descentralização da actividade comercial das cidades, de que o Complexo Movida em Viseu (Palácio do Gelo e Palácio dos Desportos, do Grupo Visabeira), o Coimbra Shopping e o Guimarães Shopping são exemplos paradigmáticos.

Recentemente, assiste-se também à implementação de unidades nos centros das cidades, funcionando como verdadeiras locomotivas do comércio e da movimentação dessas áreas, sendo exemplo o Via Catarina no Porto, o Fórum em Aveiro, o Braga Shopping e os Armazéns do Chiado em Lisboa.

Segundo Guerrit e Raaij (1998), um dos grandes problemas da escolha da localização dos centros comerciais é conhecer os limites das áreas de serviços das respectivas regiões. Numa perspectiva de sucesso de ponto de venda, as três variáveis mais importantes do *retailing-mix*, segundo Trujillo (cit in Lindon et al 2000) são: localização, localização, localização.

## **1.5 – Classificação dos centros comerciais**

Dada a complexidade de modelos, dimensão e localizações dos centros comerciais, cedo se manifestou a necessidade de uma diferenciação e classificação, que permitissem um melhor entendimento deste fenómeno, tanto a nível nacional como europeu.

A rápida expansão dos centros comerciais e a sua difusão pelo território nacional, descritas nos pontos anteriores, foram acompanhadas por profundas mudanças ao nível da concepção e tipo de empreendimento. Também a diversidade de estilos, do ponto de

vista da dimensão, arquitectura e design, composição do mix comercial, localização das unidades e de muitas outras variáveis, encontram-se entre os elementos mais marcantes da evolução que o fenómeno registou em Portugal (Cachinho, 2002). Aliás, este é um aspecto comum ao desenvolvimento desta fórmula comercial em todo o mundo, o que tem implicado uma multiplicidade de definições de tipologias e formatos.

### **1.5.1 – Segundo a tipologia**

A definição de tipologias tem levantado, ao longo do tempo, problemas de vária ordem, não sendo possível, apesar do esforço desenvolvido por inúmeros investigadores, chegar a um consenso relativamente a esta matéria (Melo, Gouveia e Duarte, 2001). Os critérios, métodos e técnicas de análise utilizados têm sido variadíssimos, como sugerem as classificações apresentadas em anexo (Quadros A2, A3 e A4). Das classificações tripartidas delineadas nos primeiros anos de difusão dos centros comerciais nos EUA tem-se evoluído, ao longo das décadas seguintes, para tipologias mais elaboradas e complexas, algumas conjugando as variáveis dimensão e localização com a composição funcional dos empreendimentos, chegando-se a propor uma panóplia de dezanove tipos diferentes de empreendimentos (Cachinho, 1991).

Pereira e Teixeira (1998) realçam a localização e definem dois grandes grupos: os «centro de cidade» e os «centros de periferia». Posteriormente, tendo em conta a natureza do espaço onde se implantam, distinguem, dentro de cada grupo, algumas subcategorias. Barata Salgueiro (1998), privilegiando a dimensão dos projectos, considera quatro grandes níveis: os «centros locais ou de vizinhança», os «intermédios», os «grandes ou sub-regionais» e os «muito grandes». Cachinho (1991), analisando o fenómeno na capital, definiu um conjunto de seis tipos: «mini-centros», «centros de média dimensão», «centros regionais», “centros inseridos em edifícios de escritórios», «centros ancorados em grandes superfícies» e «centros baseados em salas de cinema». Mais recentemente, Pereira e Teixeira (1997), tendo em conta os centros associados da APCC e em função da dimensão, classificam os centros em cinco grandes categorias: «locais», «de bairro», «sub-regionais», regionais» e «supra-regionais». Por último, Cachinho (2002), com base nos 789 empreendimentos que operavam no espaço nacional e através de uma matriz de 16 variáveis, relacionadas com a dimensão, o tipo de edifício, a gestão, o mix comercial, as lojas âncora em regime de franchising, o

estacionamento e a localização, dividiu os centros comerciais, através de uma análise de *clusters*, em duas grandes categorias: condomínios comerciais e centros comerciais (Quadro 3).

**Quadro 3 – Categorias dos centros comerciais**

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Condomínios Comerciais</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequenos Condomínios</li> <li>- Galerias</li> <li>- Condomínios de Bairro</li> </ul>   |
| <b>Centros Comerciais</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros Comerciais de Proximidade</li> <li>- Centros Comerciais de Bairro</li> <li>- Centros Comerciais Regionais</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Cachinho, 2002

Além das categorias referidas, existem ainda outros modelos não identificados pela tipologia, simplesmente por não estarem ainda presentes no território nacional aquando da classificação. É o caso dos «parques comerciais», dos «centros temáticos» e dos «*factory outlets*» (OC, 2002).

Recentemente, a APCC (2005) apresentou uma nova classificação (Quadro A5 em anexo), que divide os centros comerciais em dois formatos, o tradicional e o especializado, sendo estes divididos em vários tipos. Os centros tradicionais dividem-se em muito grande, grande, médio, pequeno com âncora dominante e sem âncora dominante e muito pequeno. Os centros especializados dividem-se em *retail park*, grande, médio e pequeno, *factory outlet center* e centro temático baseado em lazer e não lazer. A distinção entre eles, baseia-se no facto de o formato tradicional incluir retalho indiferenciado, e o centro especializado por incluir retalho especializado ou outra actividade dominante. Nestes o *retail park* inclui unidades de comércio a retalho especializado, geralmente “*big boxes*” ou “*power stores*” com acesso directo ao parque de estacionamento ou a áreas pedonais e é classificado segundo a sua dimensão. O *factory outlet center* inclui unidades de comércio a retalho, de pequena e média dimensão, onde produtores e retalhistas vendem *merchandise* com desconto no preço, proveniente de stocks excedentários e ou artigos com pequenos defeitos. O centro temático inclui unidades de retalho, que concentram uma estrita mas profunda selecção

de *merchandise* dentro de uma categoria específica de retalho especializado. Este centro pode, ou não, ser baseado no lazer.

As diferentes tipologias dos centros comerciais, embora carecendo de universalidade, permitem, mesmo assim, descobrir e estabelecer relações existentes entre os diversos empreendimentos e conhecer o fenómeno com maior profundidade. Além de darem conta do seu dinamismo no tempo e no espaço, permitem efectuar comparações com a realidade de outros países europeus, nomeadamente, no contexto sócio-cultural resultante do poder organizador da globalização ao nível da economia, da utilização das novas tecnologias, da cultura e dos estilos de vida dos consumidores (Cachinho, 2002).

O Quadro 4 mostra a distribuição, em termos numéricos e percentuais, dos diferentes tipos encontrados por Cachinho, em 2002, em Portugal. O presente trabalho só abarca o estudo da categoria centros comercial.

**Quadro 4 – Tipos de centros comerciais portugueses**

| Condomínios Comerciais           |            |             | Centros Comerciais Integrados           |            |             |
|----------------------------------|------------|-------------|---|------------|-------------|
|                                  | Nº         | %           |   | Nº         | %           |
| Pequenas Galerias/Comerciais     | 209        | 26,5        | Centros Comerciais de Proximidade       | 327        | 42,2        |
| Condomínios Comerciais de Bairro | 138        | 15          | Centros Comerciais de Bairro/Comunidade | 70         | 8,9         |
|                                  |            |             | Centros Comerciais Regionais            | 45         | 5,7         |
| <b>Total</b>                     | <b>347</b> | <b>41,5</b> | <b>Total</b>                            | <b>442</b> | <b>56,7</b> |

Fonte: Observatório do Comércio 2001

Os centros de proximidade são caracterizados por possuírem um pequeno número de estabelecimentos e fazerem da conveniência e da comodidade a sua atractividade. São quase sempre desenvolvidos por pequenos promotores e implantam-se, geralmente, nos subúrbios com fraco tecido comercial, nos pontos de intersecção de vias rodoviárias e nas imediações das áreas residenciais, zonas a que fica restrita a sua área de influência (Cachinho, 2002).

Os centros de bairro/comunidade, muitas vezes concorrentes directos dos da categoria anterior, porque os consumidores para se abastecerem nem sempre se deslocam ao local mais próximo, tendem a ser promovidos por empresas de maior dimensão, implantando-se, preferencialmente, nos nós rodoviários suburbanos ou nos centros urbanos (Cachinho, 2002).

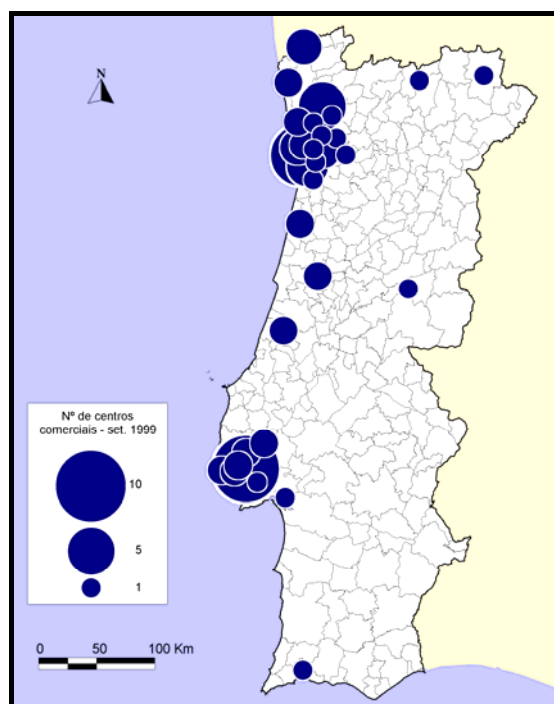
Os centros regionais são promovidos por grandes empresas imobiliárias ou da distribuição, nacionais ou em parcerias com grupos internacionais. Distinguem-se das anteriores categorias pela gigantesca dimensão que por vezes alcançam, por serem muito selectivos em termos de implantação, pela complexidade do seu mix comercial, que reúne uma grande variedade de funções centrais, pela diferenciação da arquitectura e pela gestão efectuada por empresas especializadas. Devido à sua dimensão e ao elevado número de consumidores necessários para o seu funcionamento e viabilidade, confinam a localização aos grandes eixos próximos dos grandes centros urbanos e têm uma área de influência que se estende por vastos territórios, procurando tirar partido das economias de escala e, sobretudo, de aglomeração (OC, 2001). No entanto, os investidores continuam a projectar novos espaços, com novos pontos de interesse.

Cada uma das categorias de centro identificadas pela tipologia apresenta diferentes características na sua distribuição no espaço nacional (Melo, Gouveia e Duarte, 2001). Os centros de proximidade/vizinhança, dominantes em número, cobrem praticamente todo o território nacional. Os centros de bairro/comunidade implantam-se, sobretudo, nas cidades do litoral. Os centros comerciais regionais, em menor número de unidades, para além de se concentrarem nas duas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, marcam também presença significativa em cidades de menor dimensão, especialmente do litoral.

A grande maioria dos centros portugueses é de pequena dimensão (77,6% não atingem os 2500m<sup>2</sup>), sendo as unidades de média e grande dimensão, apesar do expressivo desenvolvimento nos últimos anos, ainda pouco significativas (apenas 8,7% excede os 5000m<sup>2</sup>) (INE, 2000; Cachinho, 1999 e OC, 2000).

A Figura 5 permite observar que, em 1999, só nas grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto é que se encontravam centros comerciais com mais de 5000m<sup>2</sup>.





Fonte: OC, Inquérito aos centros comerciais, 1999.

**Fig. 5– Centros comerciais com 5000 e mais m2 em funcionamento em Setembro de 1999**

A dimensão dos centros comerciais constitui um indicador para a definição da sua tipologia. Outro importante indicador para a classificação dos centros comerciais é o número de lojas, mas nem sempre o número de lojas está directamente relacionado com a dimensão em termos de área (Melo, Gouveia e Duarte, 2000). O Quadro 5 permite concluir sobre a dimensão dos centros comerciais Portugueses, em termos de número de lojas e de dimensão.

**Quadro 5 – Dimensão dos centros comerciais portugueses, em termos de número de lojas**

| Escalões de dimensão<br>(n.º de lojas) | Frequência absoluta simples | Frequência absoluta acumulada | Frequência relativa (%) simples | Frequência relativa (%) acumulada |
|--|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 12                                     | 22                          | 22                            | 2.8                             | 2.8                               |
| 13 – 24                                | 303                         | 325                           | 38.4                            | 41.2                              |
| 25 – 49                                | 312                         | 637                           | 39.5                            | 80.7                              |
| 50 – 74                                | 78                          | 715                           | 9.9                             | 90.6                              |
| 75 – 99                                | 37                          | 752                           | 4.7                             | 95.3                              |
| 100 – 149                              | 23                          | 775                           | 2.9                             | 98.2                              |
| 150 – 199                              | 7                           | 782                           | 0.9                             | 99.1                              |
| ≥ 200                                  | 7                           | 789                           | 0.9                             | 100.0                             |
| <b>Total</b>                           | <b>789</b>                  |                               | <b>100</b>                      |                                   |

Fonte: OC. (1999), Recenseamento dos centros comerciais.

### 1.5.2 – Segundo a composição funcional

Enquanto que, na definição das diferentes tipologias, são utilizadas como base as variáveis dimensão, localização e, eventualmente, o número de lojas, na diferenciação pela composição funcional são utilizadas variáveis como a especialização, a tematização e a categorização do mix comercial, a ancoragem no lazer ou a política de preços, enquanto estratégias dos empreendimentos (Valente, 2000). Segundo Holyoake e Oppewal (2003), os centros comerciais podem ser concebidos com diferentes propósitos e com modelos diferentes. Actualmente, apresentam uma significativa diversidade.

Apesar de os preços competitivos constituírem uma das suas principais características, estes formatos distinguem-se, igualmente, pela inovação do conceito, pela capacidade de adaptação às especificidades locais e por oferecerem uma gama diversificada de produtos alimentares e não alimentares. Caracterizam-se pela presença de cadeias de *franchising*, retalhistas independentes vocacionados para nichos de mercado e lojas de entretenimento e diversão e apostam em factores arquitectónicos e de design inovadores e atractivos, em estratégias de marketing e numa gestão integrada das lojas, assente em sinergias geradas por uma integração funcional de actividades variadas num único espaço (ICSC, 2002).

Os modernos santuários do consumo investem na qualidade, na multifuncionalidade e na sua composição funcional, oferecendo ao cliente lojas com maiores dimensões, bem como espaços de trânsito e de lazer mais espaçosos e confortáveis (Cachinho, 2002).

Em Portugal, a necessidade de definição da composição funcional surgiu no final da década de 1990, com a implantação de novos conceitos comerciais importados dos países anglo-saxónicos, como os “*factory outlets*”, os “*retail parks*” ou os “*leisure centers*” e os “*lifestyle centers*”, que não entraram na classificação das tipologias. Estes formatos, comuns na América do Norte, têm alcançado um sucesso considerável na Europa, onde, segundo o estudo “*European Factory Outlets*” (2001) elaborado pela empresa internacional de consultoria imobiliária DTZ, a área ocupada por empreendimentos deste tipo mais que duplicou em apenas dois anos, atingindo 744 mil m<sup>2</sup> no final de 2000 em toda a Europa (ICSC, 2002).

Os *outlet centers* ou *factory outlets* surgiram na década de 1980 nos Estados Unidos e chegaram à Europa apenas no início dos anos 1990. Este inovador formato comercial nasceu da necessidade de reagrupar, sob um mesmo tecto, várias lojas de fábrica, possibilitando aos fabricantes e retalhistas o escoamento dos produtos excedentários em stock. Nestes centros comercializam-se artigos “fora de estação” das grandes marcas, com descontos que podem oscilar entre os 30% e os 70%. Uma fórmula que os especialistas denominam como *two-way winning*: ganham os produtores e os distribuidores porque se livram dos restos de colecção (ICSC, 2002) e muitos consumidores preferem comprar em outlets pela questão do preço, não se importando com o facto de comprarem peças de fim de colecção (Holyoake e Oppewal, 2003). A motivação para consumir neste novo canal de distribuição é relativa entre os diferentes consumidores, porque os desejos e necessidades destes são diferentes. Os *Outlet* atraem clientes sensíveis aos preços e não aos serviços (Coughlan e Soberman, 2005).

O primeiro *factory outlet* instalado em Portugal foi o Campera *Outlet Center*, que se localiza no Carregado, a 60km de Lisboa e foi inaugurado no segundo semestre de 2000. Seguiram-se-lhe o Grijó Outlet e o Freeport Alcochete, o maior outlet da Europa, com características inovadoras<sup>12</sup>. É um espaço comercial que, tal como os centros comerciais, integra lojas de diferentes áreas (vestuário, calçado, artigos para o lar e desporto), mas que tem como grande objectivo fazer o escoamento de produtos com stocks excedentários de grandes marcas, conhecidas do consumidor em geral, que são comercializados a preços mais reduzidos.

A evolução dos *factory outlets* deu origem aos *retail parks* que, à semelhança dos primeiros, reúnem em grandes complexos um leque alargado e diversificado de insígnias de fabricantes e retalhistas com prestígio reconhecido. No Reino Unido, este conceito encontra-se bastante desenvolvido, sendo possível encontrar formatos que

---

<sup>12</sup> - O “Freeport Lisboa” é o maior *Outlet* da Europa. Localizado em Alcochete, num edifício com 46.500 m<sup>2</sup>, conta com 11 lojas âncoras, 22 salas de cinema, 200 lojas de moda e 15 restaurantes e criou cerca de 1 500 postos de trabalho. Com um estilo de arquitectura tradicional portuguesa e uma grande parte do espaço circundante, coberto de água, tem área de recreio para crianças, uma creche e espaços de aventura interiores e exteriores. Centro de entretenimento familiar, inclui 10 pistas de *bowling*, um anfiteatro animado por espectáculos nocturnos, gratuitos, de dança e música e conta ainda com 3500 lugares de estacionamento. Tem *health club* e piscina, campo de ténis, hotel com 200 camas, centro de conferências e discotecas. (Shopping nº 39, 2002).

incorporam também âncoras alimentares, cinemas, sala de exposições de automóveis e *health clubs* (Shopping, 2002).

Também importado dos EUA e introduzido já em Portugal, o *retail park* assume-se como um complexo comercial que concentra cerca de 15 a 20 unidades comerciais (lojas) de média dimensão (1.000 a 4.000m<sup>2</sup>) e que oferece aos lojistas uma maior eficácia na exposição dos produtos a custos mais baixos do que os centros comerciais, satisfazendo as expectativas dos consumidores em termos de especialização e dimensão da oferta. O primeiro *retail park* instalado em Portugal foi o *Sintra Retail Park*, inaugurado em Setembro de 2002, nas proximidades de Sintra (Shopping, 2002).

Mais tarde, surgiram os “*leisure centers*”, caracterizados por uma fórmula comercial mais sofisticada, que dá particular ênfase às componentes do lazer e do entretenimento. Trata-se de complexos que, apesar de funcionarem como centros comerciais, se apoiam num conjunto de salas de cinema como âncora e não num hipermercado. De forma geral, estes formatos dispõem de várias salas de cinema, *health clubs*, bares, restaurantes e estabelecimentos dedicados aos tempos livres (discotecas, livrarias, estabelecimentos de desporto), entre outros (ICSC, 2002).

Os “*lifestyle center*”, embora não sendo um formato totalmente novo, são um conceito actualmente em relativo desenvolvimento, caracterizando-se por incluir na sua composição um complexo de variáveis e elementos, como jardins, luz natural e pinturas, materiais que vão ao encontro do comportamento modelo dos consumidores aos quais se destina (Gerrit e Raaij, 1998).

A “*Research Advisory Task Force*”, do *International Council of Shopping Centers*, formalizou o termo após a sistematização das informações sobre as características físicas e operacionais do *lifestyle center*. As vertentes combinadas de comércio, alimentação e lazer são elevadas ao mais alto nível e dirigem-se para o público de maior poder de compra (ICSC, 2000).

Como não poderia deixar de ser, foi o mercado americano que o inventou e está a protagonizar o seu crescimento. Segundo os peritos em centros comerciais, o sucesso do conceito “*lifestyle*” é consequência do abrandamento na expansão dos formatos

tradicionais. As lojas topo-de-gama são criteriosamente escolhidas para estarem presentes num projecto imobiliário localizado próximo dos aglomerados de alto poder aquisitivo e funcionando quase como um centro de conveniência para esta classe de consumidores.

Dirigindo a oferta para um dos mais apetecíveis segmentos, os *lifestyle center* existentes têm superado todas as expectativas. De um modo geral, a dimensão média destas unidades é de 22,9 mil m<sup>2</sup> (ICSC, 2002).

Um estudo publicado na *Research Quarterly* do ICSC (2002) revela que grande parte dos estabelecimentos comerciais instalados são de marcas reconhecidas como habituais nos *lifestyle centers*, por ancorar em *department stores* de menor dimensão e de insígnia qualitativamente reconhecida. O número médio de lojas existentes neste formato cifra-se em 50 unidades, sendo 5,5 restaurantes (ICSC, 2002). O lazer também está presente e não raras vezes encontram-se salas de cinema tipo multiplex. Outros têm pistas de patinagem, com o intuito de ancorar a componente de lazer, como o Palácio do Gelo em Viseu e o Shopping Cidade do Porto.

Em Portugal, o primeiro centro comercial com conceito *lifestyle* abriu na zona de Sintra Cascais (junto à quinta da Beloura), na Primavera de 2003 e dá pelo nome de Beloura Shopping. Tem 72 lojas, parque de estacionamento gratuito e muitos espaços verdes (Shopping, 2003).

A progressiva expansão deste modelo deve-se ao facto de, na sua concepção, se ter em conta um conjunto de referências como o modo como o consumidor usa o seu tempo, que *hobbies* tem, que desportos pratica, quanto tempo passa em média num shopping, a que horas vai ao shopping, que diferenças existem entre os homens e as mulheres da região (Gerrit e Raaij, 1998), entre outros. Este tipo de centro comercial procura introduzir nas características do seu ambiente factores que vão ao encontro dos valores, interesses, opiniões e comportamentos do consumidor alvo, que de alguma forma influenciem o seu comportamento e o motivem para a compra (Gerrit e Raaij, 1998).

É a crescente procura de outras plataformas por parte dos comerciantes e dos consumidores que tem vindo a fomentar as novas formas de centros comerciais, por enquanto apelidadas de “alternativas”, como são exemplo os apresentados no Quadro 6

**Quadro 6 – Novos formatos de centros comerciais**

| Centro                     | Promotor            | Cidade                | ABL     | Inauguração |
|----------------------------|---------------------|-----------------------|---------|-------------|
| Camélias **                | ECOP                | Porto                 | 24.000  | 2004        |
| Freeport Lisboa **         | Freeport            | Alcochete             | 93.000  | 2004        |
| Heron City                 | Heron International | Lisboa /<br>Alfragide | 400.000 | 2003        |
| Parque Comercial e Lazer * | Auchan              | Amadora               | 120.000 | 2003        |

Fonte: APCC, 2002

\*\* - Projecto de Lazer

A proliferar também no nosso país estão os formatos conhecidos como “*strip center*”, “Fóruns”, ou centros comerciais a céu aberto, por se caracterizarem pelos espaços abertos semelhantes às antigas galerias comerciais e por se localizarem, regra geral, nos centros das cidades. Este tipo de centro comercial permite a revitalização dos centros das cidades e oferece acessibilidade e atracção (Balsas, 2000).

Para além dos já conhecidos “Fóruns”, dos *factory outlet*, *retail parks*, *leisure centers* e *lifestyle center*, que continuarão a proliferar, muitos outros formatos vão surgir, à semelhança do que acontece nos EUA, fundamentalmente pela necessidade de modernização e adaptação às exigências dos consumidores e às novas tendências. É sinal de que os investidores estão atentos às alterações das exigências do mercado.

Em Portugal, o promotor Sonae Imobiliária, segundo Fonseca (2002), está a trabalhar em dezenas de projectos, uns para instalar na Europa outros no Brasil, mas a grande maioria em Portugal (Shopping, 2002).

O promotor Amorim Imobiliária também anunciou que vai desenvolver um novo conceito de centro comercial, de nome “*Sport Fórum*”, que pressupõe a construção de pequenos shoppings ligados a recintos desportivos. Está previsto que os primeiros “*Sport Fórum*” surjam em Ovar e na Grande Lisboa (Shopping, 2002), com datas ainda por definir.

O surgimento dos modelos atrás referidos e dos que se prevê que venham a surgir testemunham, não só a grande vitalidade que o conceito regista em diferentes contextos sócio-culturais, mas também a grande capacidade que este tem em renovar as suas formas para manter e alargar a sua influência no mercado nacional e europeu.

A multipolarização de formatos comerciais potencia a complementaridade da oferta e constitui um estímulo para um melhor desempenho das unidades, numa atitude de afirmação perante o mercado (Pereira e Teixeira, 2004). Importante será evitar a repetição das insígnias nos vários centros comerciais, pois este facto diminui a capacidade de atracção de cada um deles, retirando-lhes “individualidade”, o que poderá ser contrariado através de uma melhor integração com o local/região ao nível do projecto, com respeito pela forma, estrutura urbana e materiais utilizados, da composição do mix comercial e das iniciativas culturais e promocionais.

A avaliar pelo dinamismo e versatilidade que os centros comerciais têm mostrado nos últimos anos e pelos projectos que existem, nada deixa antever que o ciclo de vida desta forma comercial esteja em declínio, quer na Europa quer em Portugal (Balsas, 2002). Apesar do clima de instabilidade económica que tem afectado os mercados mundiais desde Setembro de 2001, assiste-se a um fortalecimento da actividade retalhista por toda a Europa (Lassalle, 2003). Segundo Hill e Jones (2006), é preciso segmentar a actividade, definir a missão e objectivos da organização, conhecer os desejos e o que esperam os clientes e implementar estratégias internas, com vista à criação de valor para os consumidores e à diferenciação concorrencial.

## **Sumário**

Neste capítulo, caracterizou-se a indústria dos centros comerciais, através do enquadramento geral do sector, da definição de centro comercial segundo a sua função, enquanto canal de distribuição e segundo a legislação, a sua evolução e história em Portugal, a localização, e por último, a classificação segundo a tipologia e a composição funcional. Esta caracterização permite um melhor entendimento e conhecimento dos elementos do sector e permite o desenvolvimento da análise dos factores do meio ambiente que maior influência exercem no desenvolvimento dos centros comerciais.

No capítulo seguinte, procede-se à análise estratégica do sector, começando pelo meio ambiente externo em que se integra: factores político-legal, económicos, demográficos, sócio-culturais e tecnológicos susceptíveis de exercerem influência na actividade. Procede-se, igualmente, à análise do meio transaccional ou de tarefa, que engloba a análise das variáveis clientes, concorrentes, promotores e fornecedores. Por último, analisa-se o meio ambiente interno dos centros comerciais. Para o efeito, recorre-se a uma analogia com as variáveis do *marketing* de serviços, os 7p's, adaptadas à realidade dos centros comerciais.



## Capítulo II – Análise Estratégica da Indústria dos Centros comerciais

Feita a caracterização da indústria dos centros comerciais, importa analisar o meio ambiente e os factores que exercem influência no crescimento e sustentabilidade do sector. Assim, neste capítulo analisa-se o meio ambiente em que a actividade se desenvolve: meio ambiente externo (contextual ou geral e meio transaccional ou de tarefa) e meio interno, sendo a análise deste último efectuada recorrendo a uma ferramenta desenvolvida para o efeito. Recorreu-se a esta ferramenta por se considerar que às variáveis do marketing de serviços, produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, meio físico e processos, correspondem variáveis fundamentais no desenvolvimento e sustentabilidade do sector, respectivamente, mix comercial, especialização temática, função distribuição, comunicação, pessoas, arquitectura e design e tecnologias, que representam as variáveis chave e os factores críticos de sucesso do sector.

Segundo Lyngh (2006), a análise dos elementos do meio ambiente é importante, porque ajuda a desenvolver vantagens competitivas, identifica oportunidades e ameaças e pode servir para desenvolver estratégias reactivas e próactivas.

A permanente evolução dos mercados e a globalização das economias atingiu a dinâmica do funcionamento dos formatos comerciais, introduziu novos desafios de escala de actividade e criou complexidades específicas e acrescidas nos modelos comerciais (Lindon et al, 2000). A problemática do ambiente espacial, da localização, do design, da ergonomia das lojas, do papel da logística, do *merchandising*, da gestão de stocks e dos sortidos são exemplos dessa dinâmica. Todas estas alterações geram múltiplas oportunidades e ameaças potenciais, às quais é necessário estar atento para saber dar uma resposta, sendo para isso necessário conhecê-las.

Segundo Hill e Jones (2006), as forças globais, políticas e legais, económicas, demográficas, sociais e tecnológicas exercem uma enorme influência no desenvolvimento de qualquer indústria, sendo, por isso, necessário conhecê-las.

## **2.1 – Análise do meio ambiente externo**

Como os centros comerciais são sistemas abertos e dinâmicos onde intervêm actores com papéis muito distintos, a sua reestruturação no tempo e no espaço só poderá compreender-se se tiver em conta a acção dos vários agentes e factores que, de forma directa ou indirecta, neles exercem a sua acção. Segundo Brown et al (2005), o centro comercial é o canal mais competitivo de comércio e o que permite otimizar um maior número de factores, infra-estruturas, espaço, comunicação e estratégias. Não seria plausível estudar a indústria dos centros comerciais sem conhecer esses inúmeros factores, a forma como interagem entre si e a influência que exercem sobre o desempenho, desenvolvimento e tendências desta indústria. Este conhecimento implica o estudo dos ambientes interno e externo e das respectivas variáveis.

Segundo Kotler (2000), as empresas bem sucedidas têm visões do ambiente interno e externo dos seus negócios. Freire (2003) diz que a sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interacção com o meio envolvente. Para Cachinho (2002), os centros comerciais podem ser vistos e analisados sob diferentes prismas. Enquanto ambiente material, diferença socio-económica e espacialidade cultural, serão sempre subsistemas complexos, cuja vida depende de inúmeras variáveis.

Murthi e Sakar (2002) concluem que há muitos elementos do meio ambiente que podem afectar as decisões dos investidores e consumidores, sendo por isso de todo o interesse conhecê-los, estudá-los e utilizá-los para benefício do centro comercial.

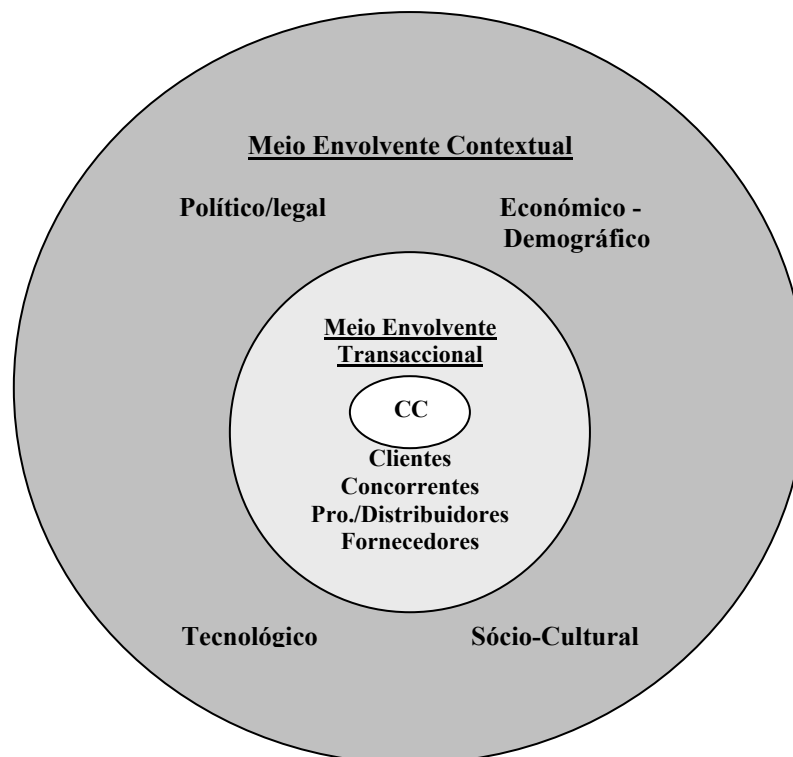
Segundo Kotler (2000), o ambiente externo contem forças que podem produzir um impacto importante sobre os participantes do ambiente de tarefa. Inquestionável é o facto de o desempenho de qualquer organização depender dos meios disponíveis e, principalmente, da competência de quem os gere (Gratton, 2003). Ora, o desempenho depende, também, da informação disponível e da capacidade de a utilizar em tempo útil, de forma eficiente e eficaz.

Segundo Freire (2003), o estudo de qualquer organização deve ser feito com base na análise do meio envolvente a dois níveis: o meio ambiente externo, composto pelo meio

envolvente contextual, externo ou geral, comum a todas as organizações e pelo meio envolvente transaccional ou de tarefa e o ambiente interno, estes dois últimos específicos a cada empresa.

Enquanto que os factores e agentes do meio envolvente contextual influenciam e condicionam a indústria a longo prazo, o meio envolvente transaccional, constituído pelos elementos que interagem directamente com o empreendimento, condicionam-no a curto prazo.

De uma forma esquemática, tal como na Figura 6, a análise das variáveis externas faz-se do meio ambiente contextual para o transaccional, analisando os factores político/legais, económico-demográficos, sócio-culturais e tecnológicos e depois o contexto de tarefa, nomeadamente, os clientes, concorrentes, promotores/distribuidores e fornecedores. O ambiente interno pode ser analisado segundo os elementos do marketing-mix de serviços ou 7P's, (produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, meio físico e processos), entre outros factores característicos da indústria e que exercem igualmente influência nos contextos analisados.



Fonte: Adaptado (Kotler, 2000)

Fig. 6– Níveis de análise do meio envolvente dos centros comerciais

Em complemento à caracterização dos principais factores do meio ambiente, é também importante analisar a atractividade e a estrutura da indústria, por forma a procurar as posições competitivas mais sustentáveis a longo prazo e identificar os principais factores críticos de sucesso (Porter, 2002).

Nos últimos anos, tem-se assistido a um aumento do número de centros comerciais e da consequente concorrência. O desenvolvimento e até mesmo a sobrevivência de muitos deles, passará pela capacidade de diagnóstico das tendências do meio envolvente, pela capacidade de visão estratégica e pela construção, adaptação e implementação de medidas em tempo útil, com objectivos bem definidos, por parte dos promotores e lojistas, de modo a que sejam tomadas medidas no sentido da sua sustentabilidade, desenvolvimento ou mesmo sobrevivência.

Com o objectivo de melhor compreender este sector, faz-se uma análise ao ambiente e respectivas variáveis, que influenciam a actividade dos centros comerciais. Para cada variável, procede-se à sua explicitação detalhada, de forma a clarificar o que será pertinente para o sistema “centro comercial” e analisar as relações possíveis.

### **2.1.1 – Meio contextual ou geral**

A análise do ambiente externo que influencia o mercado e os negócios passa pelo estudo sistemático da evolução prospectiva de todos os factores que, nomeadamente, podem vir a condicionar as actividades (Brito e Lencastre, 2000).

Todas as organizações operam num meio envolvente contextual bastante abrangente, que condiciona a sua actividade a longo prazo. Como exemplo, podem referir-se as políticas económicas, o decréscimo da taxa de natalidade, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, a alteração do poder de compra das famílias portuguesas e a composição étnica da população, entre muitos outros. Apesar do impacto destes factores no sucesso e desenvolvimento dos centros comerciais, estes têm pouca ou nenhuma capacidade para influenciar a evolução das variáveis do seu meio envolvente contextual. No entanto, é fundamental que os gestores, na elaboração de estratégias de implementação e desenvolvimento, tenham em consideração estas tendências, sob o risco de descuidar eventuais oportunidades ou ameaças para o negócio.

A análise do ambiente geral é feita segundo os cinco factores principais: político-legal, económicos, demográficos, sócio-culturais e tecnológicos.

#### **2.1.1.1 – Factores político-sociais**

Os factores políticos e legais condicionam a alocação de poder e providenciam o enquadramento legal da sociedade (Freire, 2003). Segundo Barreto (2000), a revolução política, por razões óbvias, foi das mudanças mais visíveis das últimas décadas, a ponto de ser considerada como o eixo central da transformação social do país.

Um dos principais factores do contexto político-legal é a estabilidade política, condição essencial ao investimento pelos promotores nacionais ou estrangeiros dos centros comerciais.

Segundo Freire (2003), em Portugal tem-se assistido a uma certa continuidade governativa desde 1986, já que a alternância dos partidos no poder não tem tido reflexos significativos nas políticas comerciais adoptadas. Também a adesão generalizada aos princípios e objectivos da UE tem contribuído para o desenvolvimento nacional, atraindo investidores nacionais e europeus (Freire, 2003). No entanto, hoje assiste-se a um abrandamento do crescimento da indústria, motivado pela instabilidade económica que influencia os índices de confiança dos consumidores, levando a uma retracção do consumo.

O enquadramento legal tem-se manifestado pela imposição de leis mais exigentes de protecção do consumidor (Valente, 2001).

No que respeita às políticas públicas que exercem influência directa sobre a indústria dos centros comerciais, temos a política sobre o ordenamento do território, o licenciamento de implementação e abertura do imóvel e os horários de funcionamento destes empreendimentos.

Quanto à **política pública de ordenamento do território**, uma das grandes questões que hoje se coloca tem a ver com o modo como o centro da cidade enfrenta os desafios colocados pela emergência de novas centralidades e pelos centros comerciais de

localização mais ou menos periférica (Balsas, 2002). Os centros das cidades são locais frágeis e estão em constante mudança.

O aparecimento de novos formatos comerciais na periferia das cidades influenciou, em muito, o declínio dos centros das cidades e do comércio tradicional aí localizado (Balsas, 2002). A consciencialização crescente desta realidade levou a que as autoridades competentes canalizassem esforços no sentido de obterem fundos da UE para modernizarem os centros das cidades (projecto POLIS), bem como para a modernização do pequeno e médio comércio (PROCOM), (ver quadro A6 em anexo). Este processo levou a que, pela primeira vez em Portugal, se tenha considerado o comércio como um elemento chave da vivência urbana nas cidades (Balsas, 2002).

Reconhecida a crescente importância do comércio na vida das cidades, o planeamento territorial e a reabilitação urbana terão de ser equacionados através de políticas que estabeleçam orientações com vista a enquadrar a diversidade da actividade comercial (Melo, Gouveia e Duarte, 2001). A perspectiva de reabilitar, revitalizar e planear o comércio do centro da cidade e a reconhecida influência dos centros comerciais no mercado, levaram à criação e implementação de novos modelos de centros comerciais, com características específicas para o efeito. São disso exemplo os conhecidos fóruns (Fórum Aveiro, Fórum Almada, Fórum Algarve, Fórum Viseu e Fórum Coimbra).

A importância da revitalização do centro das cidades prende-se com a melhoria da imagem da cidade e com benefícios para os habitantes, para o turismo e para a economia da região. Ela cria um espírito de comunidade, promove a variedade nas ofertas do comércio a retalho, previne o declínio urbano, perpetua o carácter e a história da cidade, cria riqueza e investimento localmente e aumenta as oportunidades de emprego. Contribui para que o centro recupere o estatuto de local de compras na cidade (Balsas, 2002).

A actual legislação sobre **licenciamento** de Grandes Superfícies Comerciais (GSC) está submetida a vários parâmetros, dos quais se destacam a quota de mercado e o valor comercial das novas lojas. Este processo visa assegurar uma competição mais justa entre os grandes grupos de distribuição e entre estes e as pequenas e médias empresas

comerciais. Esta legislação tenderá a condicionar e limitar a abertura deste tipo de estabelecimentos (Balsas, 2002).

A intervenção do Estado na instalação de GSC, sujeitando-as a licenciamento prévio, data de 1989 (D.L. 190/89 de 6 de Junho), após a abertura dos primeiros hipermercados. Porém, só com o enquadramento legal de 1992 (D.L. 258/92 de 20 de Novembro) é que os centros comerciais foram abrangidos pelo conceito GSC, desde que integrassem no mesmo espaço uma área de venda superior a 3.000m<sup>2</sup>.

O conceito de GSC foi revisto em 1995 pelo D.L. 83/85 de 26 de Abril, tendo sido a principal adaptação a redução do limiar da área de venda para 2.000m<sup>2</sup>, desde que a população residente no concelho de implantação fosse inferior a 30.000 habitantes.

Em 1997, o D.L. 218/97 de 20 de Agosto criou o conceito de Unidade Comercial de Dimensão Relevante (UCDR) que, apesar de não abranger os centros comerciais, condiciona o seu desenvolvimento, uma vez que exige a aprovação individual das UCDR que pretendam integrar-se nos centros comerciais (APCC, 2000). Este diploma sujeita os gestores dos centros comerciais a maior pressão das insígnias que dispõem de licenças e torna mais complexa a negociação para a implementação do centro comercial (Pereira e Teixeira, 2002).

Até 1977, o **horário de funcionamento** dos estabelecimentos comerciais em Portugal não se encontrava regulado autonomamente, estando apenas condicionado pela legislação laboral. Posteriormente, os períodos de funcionamento dos estabelecimentos comerciais foram definidos por diplomas legais, verificando-se que, de uma maneira geral, a tendência tem sido para o seu alargamento e para a supressão da obrigatoriedade de encerramento um dia por semana, ao Domingo e feriados.

Com a legislação em vigor desde 1996, caminhou-se também para uma descentralização de competências na aprovação dos regulamentos municipais referentes aos horários comerciais, já que as Câmaras Municipais deixaram de necessitar do parecer prévio da Administração Central (Pereira e Teixeira, 2002).

O novo regime de **horário de funcionamento** das GSC, onde se incluem os centros comerciais, está regulamentado pelo DL n° 48/96 e pela Portaria 153/96, o que limita o

período de abertura ao público (APCC, 2000). Assim, os centros comerciais praticam, de uma forma geral, um horário de funcionamento mais alargado (das 10h às 23h/24h, todos os dias da semana), de forma a adaptar-se aos novos estilos de vida da maior parte da população, que prefere fazer as suas compras depois das horas normais de trabalho ou durante os fins-de-semana.

Em Portugal, a questão dos horários de funcionamento dos centros comerciais tornou-se uma questão polémica e particularmente visível na sequência da legislação que obrigou ao encerramento das GSC contínuas (supermercados e hipermercados) durante as tardes de domingo e feriados, entre Janeiro e Outubro de cada ano. A divergência de posições sobre a lei e os seus efeitos conduziram a que, ao estudo do tema, fosse atribuída prioridade na Resolução do Conselho de Ministros que criou o já extinto OC (Pereira e Teixeira, 2002).

Um levantamento feito pelo OC (2000) mostrou que, dos 789 centros comerciais, 526 (73,4%) encontravam-se abertos durante os sete dias da semana e os restantes encerravam ao domingo. Quanto aos horários diários, a maioria (51,2%) funcionava entre as 9 e as 24 horas, 19,3% entre as 8 e as 20 horas, 13,9 % entre as 8 e as 21 horas, cerca de 1% entre as 9 e as 2 horas da manhã, sendo o horário de fecho aplicável aos restaurantes, cinemas e bares. A EU, enquanto instituição, não definiu qualquer Directiva sobre os horários dos estabelecimentos comerciais, entendendo-se que a sua regulamentação respeita a cada Estado Membro, de acordo com o princípio da subsidiariedade (Pereira e Teixeira, 2002).

A UE preocupa-se, sobretudo, com a defesa dos direitos dos trabalhadores, embora, ao produzir legislação nesse campo, interfira com a prática dos horários comerciais. Em cada país, a regulação incide sobre diversos aspectos, nomeadamente, período de abertura, número de horas diárias e semanais de funcionamento (mínimas e máximas), período de abertura diário e encerramento obrigatório (Miranda e Silva, 2001). A maioria dos estados-membros modificou, recentemente, a normativa aplicável aos horários comerciais, procurando adaptá-los a uma realidade cada vez mais competitiva (Pereira e Teixeira, 2002).



Como se pode verificar no Quadro 7, existe um conjunto de países onde a regulamentação do horário de funcionamentos dos centros comerciais é inexistente (França, Grécia, Holanda, Irlanda e Suécia), enquanto noutros existe regulamentação quanto ao encerramento obrigatório ao Domingo e feriados (Alemanha, Áustria, Holanda, Irlanda, Itália e Luxemburgo).

**Quadro 7 – Horários de funcionamento dos estabelecimentos comerciais na União Europeia**

| PAÍSES             | Horário de funcionamento dos centros comerciais   |
|--------------------|---|
| <b>Alemanha</b>    | Máximo de 14 horas diárias e 80 horas semanais, encerramento obrigatório aos Domingos e feriados oficiais.  |
| <b>Áustria</b>     | Máximo de 80 horas semanais, encerramento obrigatório aos Domingos e feriados oficiais.   |
| <b>Bélgica</b>     | Não está regulamentado, encerramento obrigatório aos Domingos até às 12 horas, excepto, estabelecimentos de mobiliário e centros de jardinagem, que podem abrir no máximo 40 Domingos por ano.  |
| <b>Dinamarca</b>   | Só está regulamentado os horários aos Domingos e feriados, com o encerramento obrigatório, com excepção de estabelecimentos que vendem produtos de uso quotidiano com um volume de negócios até (350.000 contos); e pontos de venda de jornais e revistas, e que comercializam produtos lácteos, que podem funcionar das 7h às 11h. |
| <b>Espanha</b>     | Mínimo de 90 horas semanais, não tem restrições, sendo obrigatório a abertura, no mínimo durante 12 horas, em 11 Domingos/Feriados em 2003 e 12 em 2004.  |
| <b>Finlândia</b>   | Sem regulamentação, com encerramento obrigatório aos Domingos e Feriados; excepto Junho e Julho e Agosto entre as 12 e as 21h, e em outros 5 domingos /ano  |
| <b>França</b>      | Sem regulamentação e não existe encerramento obrigatório  |
| <b>Grécia</b>      | Sem regulamentação, com encerramento obrigatório  |
| <b>Holanda</b>     | Sem regulamentação, com encerramento obrigatório aos Domingos e Feriados.   |
| <b>Irlanda</b>     | Sem regulamentação, com encerramento obrigatório aos Domingos e Feriados.   |
| <b>Itália</b>      | Máximo diário de 13 horas, encerramento obrigatório aos Domingos e Feriados. Meio-dia por semana, com carácter opcional.  |
| <b>Luxemburgo</b>  | Sem regulamentação, com encerramento obrigatório aos Domingos e Feriados, após as 13h, com excepção, talhos, padarias, pastelarias, pontos de venda de refeições preparadas, jornais, revistas, tabacos e prendas podem abrir das 6h às 18h.  |
| <b>Reino Unido</b> | Sem regulamentação, e com abertura condicionada aos Domingos e Feriados, por um período de 6 horas  |
| <b>Suécia</b>      | Não regulamentado, sem encerramento obrigatório aos Domingos e Feriados   |
| <b>Portugal</b>    | Não regulamentado, com encerramento obrigatório aos Domingos e Feriados, para as grandes superfícies comerciais contínuas (hipermercados), a partir das 13h, excepto nos meses de Novembro e Dezembro.  |

Fonte: Adaptado do livro ( Observar o Comércio em Portugal), OC, 2001

O horário de funcionamento é um factor que gera e continuará a gerar pontos de vista divergentes e discussões, sendo a grande tendência para a uniformização dos horários a nível dos países da EU.

### 2.1.1.2 – Factores económicos

Os factores económicos determinam as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade (Freire, 2003). As principais variáveis económicas são o produto interno bruto, a taxa de inflação, a taxa de juro, a taxa de câmbio, o rendimento do consumidor, o poder de compra, a concessão de crédito, a taxa de poupança, a taxa de motorização e a taxa de desemprego, entre outras, como a urbanização, as vias de acesso e a localização.

A liberalização recente da economia portuguesa tem possibilitado o rápido desenvolvimento de alguns grupos económicos e financeiros (Freire, 2003), como é o caso da Sonae, que é o maior promotor de centros comerciais a nível nacional, explorando vários centros comerciais (ver Quadro A7 em anexo). Por outro lado, a crise económica que se tem instalado em Portugal e na Europa tem contribuído para resfriar o investimento por parte da maioria dos investidores, fazendo abrandar o número de aberturas. O Quadro 8 mostra alguns indicadores económicos do país. Para melhor compreender a posição de Portugal, estes indicadores podem ser confrontados com os dados dos restantes países da UE, (ver Quadro A8, em anexo).

**Quadro 8 – Indicadores económicos de Portugal**

| País            | PIB SPA/hab<br>1999 | Taxa de desemprego |      | Taxa de actividade |                | Viaturas particulares<br>/1000 hab<br>(1998) |
|-----------------|---------------------|--------------------|------|--------------------|----------------|--|
|                 |                     | 1999               | 2001 | Homem<br>1999      | Mulher<br>1999 |  |
| <b>Portugal</b> | 16 065              | 4,5                | 6,3  | 79,1               | 63,0           | 321  |

Fonte: Adaptado de Pereira e Teixeira, 2002 (Eurostat)

A evolução do **produto interno bruto** (PIB) resulta, por um lado, do comportamento passado dos agentes económicos e influência, por outro lado, o comportamento futuro dos mesmos agentes. O seu crescimento induz a maiores níveis de investimento e consumo privados, favorecendo, entre outras, a indústria dos centros comerciais. O seu decréscimo conduz, geralmente, à redução da procura de bens e serviços (Freire, 2003).

A **taxa de inflação** e a **taxa de juro** são igualmente variáveis do contexto económico que influenciam as decisões dos investidores. As baixas taxas de inflação e de juro proporcionam maior confiança e reduzem os custos dos agentes económicos,

favorecendo o investimento e a aquisição de bens e serviços por parte dos consumidores (Freire, 2003). Elevadas taxas de inflação e de juro têm, naturalmente, um efeito inverso na economia.

No que diz respeito ao **rendimento do consumidor**, pode dizer-se que aumentou significativamente na última década, em consequência da melhoria da economia, que proporcionou o investimento em diversas áreas, levando a um acréscimo do rendimento das famílias, em grande parte motivado pelo aumento do emprego feminino e a uma redução da taxa de poupança, que vieram incrementar e diversificar os níveis de consumo.

Como consequência do aumento do rendimento do consumidor, o **poder de compra** da população portuguesa também aumentou, principalmente na década de 1990. O poder de compra varia com as fases da vida dos indivíduos, situando-se a sua maior concentração na faixa da população entre os 35 e os 55 anos (INE, 1999). Este facto, associado ao melhoramento das condições de vida, ao decréscimo da taxa de poupança e ao aumento significativo do grau de endividamento das famílias, reflectiu-se na variação do peso relativo das diferentes rubricas de despesas (Quadro 9), dados que podem comparar-se com os dos países da EU, Quadros A9 e A10 em anexo.

**Quadro 9- Estrutura das despesas médias dos agregados familiares (1989, 1995 e 2000), em Portugal**

| Classes<br>Despesas   | 1989         |              | 1995          |              |               |              | 2000          |              |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|   | Preços       |              | Preços /1995  |              | Preços/ 2000  |              | Preços 2000   |              |
|   | -            | %            | -             | %            | -             | %            | -             | %            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>6.506</b> | <b>100,0</b> | <b>11.569</b> | <b>100,0</b> | <b>13.247</b> | <b>100,0</b> | <b>13,828</b> | <b>100,0</b> |
| Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas                           | 1,919        | 29,5         | 2.435         | 21,0         | 2.686         | 20,3         | 2.579         | 18,7         |
| Bebidas alcoólicas, tabaco  | 241          | 3,7          | 325           | 2,8          | 393           | 3,0          | 391           | 2,8          |
| Vestuário e calçado   | 605          | 9,3          | 725           | 6,3          | 743           | 5,6          | 912           | 6,6          |
| Habitação, despesas com água, electricidade, gás e outros combustíveis  | 806          | 12,4         | 2.382         | 20,6         | 2.744         | 20,7         | 2.734         | 19,8         |
| Móveis, artigos de decoração, equip. doméstico, manutenção da habitação | 460          | 7,1          | 773           | 6,7          | 868           | 6,5          | 989           | 7,2          |
| Saúde   | 193          | 3,0          | 529           | 4,6          | 659           | 5,0          | 719           | 5,2          |
| Transportes   | 964          | 14,8         | 1.802         | 15,6         | 2.144         | 16,2         | 2.070         | 15,0         |
| Comunicações  | 69           | 1,1          | 226           | 2,0          | 214           | 1,6          | 451           | 3,3          |
| Lazer, distracção e cultura   | 255          | 3,9          | 425           | 3,7          | 461           | 3,5          | 663           | 4,8          |
| Ensino  | 40           | 0,6          | 145           | 1,3          | 179           | 1,4          | 175           | 1,3          |
| Hotéis, restaurantes, cafés e similares                                 | 641          | 9,9          | 1.055         | 9,1          | 1.230         | 9,3          | 1.307         | 9,5          |
| Outros bens e serviços  | 313          | 4,8          | 747           | 6,5          | 926           | 7,0          | 837           | 6,1          |

Fonte: INE (2002) Inquérito aos Orçamentos Familiares / INE(2002) Family Budget Survey, 2000

O melhoramento dos indicadores económicos motivou a alteração da estrutura do consumo, isto é, a percentagem do orçamento familiar gasto nos diversos tipos de bens (Valente, 2001). Como pode ver-se no Quadro 9, assiste-se a um aumento das despesas com a saúde, cultura e educação e outros bens e serviços, onde se incluem a higiene e cuidados especiais, os serviços de restaurante, cafés, hotéis e viagens turísticas. Regista-se, também, uma diminuição com as despesas associadas às necessidades básicas e um aumento de despesas com a qualidade de habitação e com serviços vários.

Com o objectivo de promover as vendas, tem-se assistido ao desenvolvimento de diversas formas de **concessão de crédito** ao consumidor, permitindo-lhe um aumento do seu rendimento, o que influencia significativamente o comportamento de consumo.

A sociedade de consumo da década de noventa, conhecida pela explosão de produtos, incentivo à compra e facilitismo ao crédito, levou à diminuição da **taxa de poupança** e ao aumento do endividamento dos portugueses, tendo-se chegado mesmo a níveis preocupantes.

O aumento do rendimento da população e do poder de compra, com o consequente melhoramento do nível de vida, levou ao aumento da **taxa de motorização**, com o acréscimo de pessoas com habitação e carro próprios, o que facilita a mobilização e a realização de compras em maior volume, menos vezes por mês, favorecendo o desenvolvimento de novos tipos de centros comerciais (OC, 2002). Entre 1980 e 1995, registou-se, em Portugal, um aumento de 72% do número de automóveis privados, verificando-se, em 1995, que 55% das famílias portuguesas possuía um automóvel (INE, 1999). Em 2001, o transporte privado constituía o principal meio de deslocação da população em todas as regiões (INE, 2003). Este aumento da mobilidade pessoal conduz a que os consumidores já não estejam condicionados aos estabelecimentos mais próximos para realizarem as suas compras, o que determina que o tempo se constitua como mais um factor de estudo e se torne mais importante do que a distância.

Em 2003, a **taxa de desemprego** em Portugal era de 6,3%, atingindo 342 mil activos. Mais de um quarto dos desempregados tinha entre 15 e 24 anos, representando 14,5% dos desempregados totais em Portugal (INE, 2003). A taxa de desemprego feminina é sistematicamente superior à masculina, distando desta em quase dois pontos percentuais

(INE, 2003). Em 2001, apenas 57,4% da população com 15 ou mais anos era economicamente activa. A maior proporção de população activa em ambos os sexos situa-se entre os 25 e os 39 anos (INE, 2003). Em 2001, o ramo de actividade económica do comércio apresentava uma maior percentagem de população empregada do que a indústria, comparativamente com 1991 (INE, 2001).

A crescente **urbanização** das sociedades é um factor que tem introduzido, nas cidades de grande e média dimensão, uma alteração significativa nas relações entre zonas de habitação, trabalho e consumo. O processo de urbanização das últimas décadas induziu alterações profundas nas estruturas urbanas (Pereira e Teixeira, 2004). Os perímetros urbanos, até então bastante contidos, foram sendo dilatados para responder ao crescimento populacional e a importância assumida pela coroa exterior das cidades depressa se reflectiu na dinâmica das áreas mais centrais.

Os centros das cidades, durante muito tempo um misto de espaços de habitação, produção e comércio, têm vindo a ser ocupados, sobretudo, por actividades de serviços, com perda para a sua função de habitação e de comércio tradicional, ou com vantagem para a função comércio concentrada em centros comerciais, como é o caso dos centros a “Céu Aberto” ou Fóruns (Balsas, 2002).

As políticas urbanas, apoiadas em modelos expansionistas de alargamento dos perímetros urbanos, em detrimento de investigações de regeneração urbana e reabilitação física e funcional de áreas mais centrais abandonadas ou sub-utilizadas, foram decisivas para a perda de vitalidade do centro, afectado pela degradação do edificado, pelo congestionamento, pela saída de funções centrais, pelo carácter cada vez mais residual da residência (Pereira e Teixeira, 2004).

A debilidade dos centros tradicionais de comércio, mais exposta com a vitalidade destas centralidades, forçou a administração e os agentes económicos a adoptar medidas de intervenção, enquadradas pelo conceito de urbanismo comercial. Os resultados obtidos são já evidentes, pois grande número de centros de cidade beneficiam de acções de requalificação do espaço público, de pedonização, de oferta de estacionamento, de animação e de promoção, que se reflectem na instalação de novos espaços comerciais, nomeadamente os conhecidos “centros comerciais a céu aberto”.

A tendência das políticas urbanas vai no sentido de devolver ao centro o seu carácter cosmopolita, diferenciando-o das restantes polaridades, pela acessibilidade e qualidade de oferta da cultura, lazer, habitação e serviços (Pereira e Teixeira, 2004).

O melhoramento das **vias de acesso** e o aumento da concentração da população nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto e a tendência para habitar nos seus subúrbios são factores importantes nas alterações das tendências do comércio a retalho (Balsas, 2002). A melhoria na rede de estradas estimulou o processo de localização de áreas comerciais em zonas suburbanas e o processo de urbanização, contribuindo para a escolha da localização dos centros comerciais.

Quanto à **localização**, a sua importância e evolução foram referidas no Capítulo I. A localização, tipo, composição funcional e dimensão do centro comercial são determinados pelos principais factores socio-económicos e demográficos, como densidade e composição da população da região (Antonides e Raaij, 1998). Quanto mais perto estiver o centro comercial dos seus clientes, maior é a sua conveniência, o que promove um número mais elevado de visitas e mais tempo passado no estabelecimento e mais potencia as compras e o lazer. A escolha de uma boa localização implica o estudo da zona de atracção no que se refere ao potencial e intensidade populacional e concorrencial (Lindon et al, 2000).

Estes são os principais factores económicos que influenciam a indústria dos centros comerciais. A tendência das políticas comerciais e económicas é no sentido de uma uniformização ao nível do conjunto dos países europeus, o que contribui para um melhoramento significativo das condições do comércio nacional e europeu.

#### **2.1.1.3 – Factores demográficos**

A dimensão demográfica dos países, as características da sua população e o modo como esta se distribui pelo território são factores condicionadores do desenvolvimento das actividades económicas (Pereira e Teixeira, 2002). O impacto das variáveis económicas no desenvolvimento da indústria dos centros comerciais será maior ou menor, em função de outro conjunto de factores, nomeadamente dos factores demográficos, como população residente, taxa de natalidade, estrutura etária e distribuição da população.

A **população residente** no território português, segundo o censo 2001, é 10 356 117 indivíduos. A análise do Quadro 10 permite verificar que, entre 1991 e 2001, se registou um aumento da população total de 488.970 indivíduos. Como a taxa de natalidade tem registado um decréscimo significativo, este aumento de população poderá ser justificado pelo aumento da idade média da população e pela entrada de imigrantes.

**Quadro 10 – Dados gerais da população portuguesa**

|                   | Área<br>Km²<br>(1) | Concelho         | Freguesia | População<br>Residente<br>(1991) | População<br>Residente<br>(2001) | Densidade<br>Populacional<br>Nº de<br>Hab/Km² (3)<br>(2001) |
|-------------------|--------------------|------------------|-----------|----------------------------------|----------------------------------|---|
|                   |                    | (2001) (1)<br>Nº |           |                                  |                                  |   |
| Total de Portugal | 92.151,8           | 308              | 4 241     | 9 867 147                        | 10 356 117                       | 112,4   |
| Continente        | 89.045,1           | 278              | 4 037     | 9 375 926                        | 9 869 343                        | 110,8   |
| Açores            | 2.321,9            | 19               | 150       | 237 795                          | 241 763                          | 104,1   |
| Madeira           | 784,8              | 11               | 54        | 253 426                          | 245 011                          | 312,2   |

Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt), 2002 dados definitivos relativos aos censos de 2001

Quanto à **taxa de natalidade**, à semelhança do que acontece na EU, tem vindo a diminuir significativamente. Como podemos ver no Quadro 11, a taxa de natalidade diminuiu significativamente em 2001, tendo sofrido um pequeno aumento em 2002, sendo a taxa média de esperança de vida à nascença da população portuguesa de 80,56 anos (Quadro 12) (INE, 2003).

**Quadro 11 – Evolução dos nascimentos, por sexos, nos anos 2000, 2001 e 2003**

|                               | Sexo      | 2000           | 2001           | 2002           | Variação<br>% |
|-------------------------------|-----------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>TOTAL Portugal</b>         | <b>HM</b> | <b>120 071</b> | <b>112 825</b> | <b>114 456</b> | <b>1,4</b>    |
|                               | <b>H</b>  | <b>62 262</b>  | <b>58 397</b>  | <b>59 346</b>  | <b>1,6</b>    |
|                               | <b>M</b>  | <b>57 809</b>  | <b>54 428</b>  | <b>55 110</b>  | <b>1,3</b>    |
| <b>Continente</b>             | HM        | 120 008        | 112 774        | 114 383        | 1,4           |
|                               | H         | 62 222         | 58 365         | 59 303         | 1,6           |
| <b>Açores</b>                 | HM        | 3 462          | 3 129          | 3 064          | - 2,1         |
|                               | H         | 1 828          | 1 616          | 1 598          | - 1,1         |
| <b>Madeira</b>                | HM        | 3 217          | 3 160          | 3 117          | - 1,4         |
|                               | H         | 1 607          | 1 618          | 1 590          | - 1,7         |
| <b>Residência Ignorada</b>    | HM        | 11             | 6              | 10             | 66,7          |
|                               | H         | 6              | 2              | 4              | 100,0         |
| <b>Residência Estrangeiro</b> | HM        | 63             | 51             | 73             | 43,1          |
|                               | H         | 40             | 32             | 43             | 34,4          |

Fonte: INE, 2003

A taxa de natalidade do sexo masculino é consecutivamente superior à do sexo feminino (Quadro 11), facto que influenciará os produtores, distribuidores e técnicos de comunicação. Segundo provisões de Barreto (2000), a taxa de natalidade tenderá a diminuir.

Como se pode ver no Quadro 12, a taxa de crescimento da população portuguesa é muito baixa (0,8%), a taxa de natalidade e mortalidade apenas diferem em 0,7 pontos percentuais e a taxa de mortalidade infantil apresenta um valor significativo (5%).

**Quadro 12 – Principais indicadores demográficos de Portugal**

|                           | TAXA<br>Crescimento<br>Efectivo<br>(2001/2002<br>(%)) | TAXA<br>Natalidade | TAXA<br>Mortalidade | TAXA<br>Mortalidade<br>Infantil<br>(%) | Esperança de<br>Vida à<br>Nascença (%) |       |       | Idade média<br>ao<br>1º<br>Casamento |          | Idade<br>Média<br>da<br>Mulher<br>Portugal |
|---------------------------|---|--------------------|---------------------|--|--|-------|-------|--------------------------------------|----------|--|
|                           |   |                    |                     |  | H                                      | M     | Total | H                                    | M        |  |
| <b>Total<br/>Portugal</b> | 0,8   | 11,0               | 10,3                | 5,0                                    | 77,13                                  | 83,68 | 80,56 | 28                                   | 26,<br>4 | 27   |
| <b>Continent</b>          | 0,8   | 10,9               | 10,2                | 4,9                                    | *                                      | *     | *     | *                                    | *        | *  |
| <b>Açores</b>             | 0,5   | 12,9               | 11,2                | 6,5                                    | *                                      | *     | *     | *                                    | *        | *  |
| <b>Madeira</b>            | 0,4   | 12,9               | 11,1                | 5,8                                    | *                                      | *     | *     | *                                    | *        | *  |

Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt), 2002 dados definitivos relativos aos censos de 2001

\* - Não existem dados específicos

Segundo dados do INE (2002), a população idosa portuguesa mais do que duplicou nos últimos quarenta anos, constituindo já cerca de 15% da população. Para esse facto, muito tem contribuído a baixa taxa de natalidade registada nos últimos anos e o aumento da esperança de vida, factores que estão a ter um impacto duplo no consumo.

O envelhecimento da população e os seus rendimentos condicionam, naturalmente, o tipo de produtos e serviços em que a procura se vai desenvolvendo e os formatos comerciais mais procurados pelos consumidores (Salgueiro e Cachinho, 2002).

O Quadro 13 mostra a constituição da **estrutura etária** da população portuguesa, segundo grupos etários e respeitante aos dados definitivos do censo de 2001.



**Quadro 13 – População residente por grupos etários**

Unidade: (1.000)

|                       | POPULAÇÃO<br>TOTAL | 0 – 14<br>Anos | 15 – 64<br>Anos | 65 +<br>Anos |
|-----------------------|--------------------|----------------|-----------------|--------------|
| <b>Total Portugal</b> | 10 474,7           | 1 649,0        | 7 064,3         | 1 761,4      |
| <b>Continente</b>     | 9 991,7            | 1 555,1        | 6 737,6         | 1 699,0      |
| <b>Açores</b>         | 240,0              | 48,8           | 161,0           | 30,2         |
| <b>Madeira</b>        | 243,0              | 45,1           | 165,7           | 32,2         |

Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt), 2002 dados definitivos relativos aos censos de 2001

O grupo etário dos 15-64 anos é o que regista um maior número de pessoas. Como a taxa de natalidade tende a diminuir e a esperança média de vida a aumentar, a tendência será para que o grupo etário dos 0-14 anos diminua e o grupo com mais de 65 anos aumente, impulsionando e condicionando o mercado a dirigir a oferta de produtos e serviços em função desta tendência.

A alteração na estrutura etária da população vem reflectir-se nas estratégias de comunicação e publicidade, orientando-as, por exemplo, para a venda directa, serviços como a entrega de compras ao domicílio, valorização do atendimento e aconselhamento, criação de “cartões sénior” para promoções e demonstrações de produtos e, também, para a adequação às necessidades dos consumidores idosos, quer dos horários dos estabelecimentos, quer do equipamento nos pontos de venda, com vista a proporcionar um maior conforto aos utilizadores. O aumento do número de consumidores seniores poderá vir a proporcionar um crescimento das despesas com a saúde, a higiene e beleza, o turismo e a ocupação de tempos livres e, obviamente, uma diversificação e maior variedade da oferta deste tipo de produtos e serviços.

Em Portugal, a **distribuição da população** é irregular, concentrando-se nas principais áreas urbanas e litoral, como Lisboa, Porto, Braga, Aveiro e Coimbra. Os movimentos pendulares mais significativos verificam-se da região de Setúbal para Lisboa e da região do Tâmega para o Porto, que tendem a aglutinar-se. São também registado fluxos inter-regionais e inter-concelhios para os principais pólos universitários (Lisboa, Porto, Coimbra, Braga e Aveiro) (INE, 2003).

No conjunto das mudanças demográficas observadas, as **migrações internas e internacionais** assumem ainda uma importância particular, tanto pela forma como

influenciam a distribuição da população e a organização do povoamento, como pela multiculturalidade com que, progressivamente, se vai matizando a sociedade portuguesa.

Fruto das alterações da composição da população, do comportamento do consumidor e das expectativas de consumo, foram surgindo mudanças na oferta comercial, que foi acompanhada e favorecida pela progressão na mobilidade e rendimento das famílias e pela crescente facilidade do crédito ao consumo, o que permitiu ao consumidor deslocar uma parte do seu rendimento para a compra de bens não alimentares e para a aquisição de serviços, diversificando as suas compras e tornando-se cada vez mais exigente. Perceber as preferências dos consumidores tornou-se num aspecto essencial para qualquer estratégia comercial, seja qual for o tipo de organização, pois a nova geração sabe o que quer, sabe comprar, conhece os espaços comerciais e os produtos do mercado, é cada vez mais selectiva e pouco fidelizada (Fortuna e Ferreira, 2002). Segundo Drucker (2003), o factor demografia irá moldar o futuro das nações.

#### **2.1.1.4 – Factores sócio-culturais**

Reconhecida a insuficiência do valor explicativo dos factores demográficos e económicos no comportamento do indivíduo/consumidor, foram sendo incorporados na análise do seu comportamento factores mais globais, como sociais, culturais, políticos, institucionais e, mais recentemente, as preocupações ambientais, considerados como factores modulantes do consumo e da oferta. O estudo do contexto sócio-cultural é indispensável como elemento do meio ambiente externo da organização.

Os factores sócio-culturais reflectem os valores, costumes e tradições da sociedade (Freire, 2003). Para Rivas (2000), os factores sócio-culturais, como cultura, valores, tendências e estrato social, exercem significativa influência no comportamento dos consumidores. As principais variáveis do contexto sócio-cultural são: a composição étnica da população, a taxa de analfabetismo, a evolução da população, a estrutura das famílias, o nível educacional da população, entre outros, como valores sociais, estilos de vida, hábitos de compra, participação da mulher no mercado de trabalho, relação dos consumidores com os centros comerciais e transformações culturais relacionadas com o comércio. Estes factores variam de região para região, sendo as suas diferenças mais

notórias entre o interior e o litoral. A análise deste conjunto de factores é de extrema importância, já que a sociedade molda as crenças, valores e normas pelos quais os indivíduos se regem. As pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão do mundo que define o seu relacionamento consigo e com as outras pessoas, organizações, sociedade e com o universo (Kotler, 2000). Destas variáveis destacam-se os estilos de vida, os hábitos de compra e os valores sociais. As mudanças de atitude dos consumidores devem-se em grande parte à personalidade e aos estilos de vida (Rivas, 2000).

Por exemplo, desde os meados dos anos 1970, tem-se assistido a uma crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho, tanto em Portugal como em outros países desenvolvidos, com reflexos importantes nos padrões de consumo, no tempo disponível para as compras, no orçamento familiar, na procura de espaços comerciais e tipo de produtos procurados como, refeições rápidas e bebidas alcoólicas ligeiras, na preocupação com a saúde e a aparência física e a procura de espaços onde se possa realizar o maior número de compras e de serviços, de preferência o mais perto possível da residência, com comodidade, segurança e, preferencialmente, num espaço aprazível.

A **composição étnica da população** portuguesa é cada vez mais diversificada, motivada pelo crescimento da imigração dos países de leste, África e Brasil (INE, 2002). Segundo dados do INE (2002), em 2001 estavam recenseados 226.715 indivíduos de nacionalidade estrangeira a residirem em Portugal, o que representa 2,2% da população total. Destes, os mais representativos (16,3%) são de nacionalidade Angolana, 14,6% do Cabo Verde e 14,1% do Brasil. Os outros países (Ucrânia, Moldávia, Roménia e Rússia) apresentam uma proporção bastante significativa e vêm diversificar a composição da população residente com nacionalidade estrangeira (INE, 2002). Este facto já está a influenciar a abertura, principalmente nos grandes centros urbanos (Lisboa e Porto), de espaços comerciais que distribuem exclusivamente produtos de origem dos respectivos países. A tendência será para a abertura de mais espaços deste género, nomeadamente nos centros comerciais localizados em zonas com forte predominância de imigrantes.

Quanto à **taxa de analfabetismo**, ela tem vindo a diminuir. Mesmo assim, Portugal tem a taxa de analfabetismo mais elevada da Europa, 9% em 2001. Em 2001, 26,4% da

população não sabia ler nem escrever, 27,8% tinha o 1º ciclo, 13,8% possuía o 2º e 3º ciclo, 11% tinha o ensino secundário e só 7,1% completara o ensino superior (INE, 2002). O analfabetismo constitui, sem dúvida, um dos problemas mais graves do país e afecta, aproximadamente, 1.000 milhões de Portugueses. De acordo com o relatório das Nações Unidas para o Desenvolvimento (1999), Portugal encontra-se ao nível do México em termos de literacia. É, sem dúvida, uma situação preocupante, à qual os políticos e quem de direito deveriam prestar mais atenção.

Embora no contexto europeu a população portuguesa detenha as taxas de analfabetismo mais elevadas e os níveis de escolaridade mais baixos, esta situação tem registado uma melhoria significativa nos últimos anos. Quanto maior é o **nível educacional** dos consumidores, mais exigentes eles são relativamente às suas compras. No período compreendido entre 1991 e 2001, verificou-se uma melhoria das qualificações académicas tanto dos homens como das mulheres em todas as regiões do país. Nos ensinos secundário e superior, as proporções quase duplicaram, sendo mais elevada para a população feminina, especialmente ao nível do bacharelato e licenciatura. A maior parte da população que completou o ensino superior optou pelas áreas do comércio, administração e saúde (INE, 2002).

Quanto à **evolução da população**, constata-se existir na Europa uma certa convergência de tendências demográficas, que podem caracterizar-se por uma estabilização ou crescimento moderado da população. De facto, depois de um decréscimo acentuado das taxas de natalidade nos últimos decénios, assiste-se agora a uma certa estabilização, o que, aliado a uma taxa de mortalidade também estável, determina um crescimento natural muito moderado ou, em alguns países, quase nulo (Salgueiro e Cachinho, 2002). Portugal situa-se, neste campo, numa posição intermédia, com uma taxa de crescimento natural de 0,8%, nos últimos anos, reportado aos dados dos censos 2001 (INE, 2003).

Barreto (2000), na previsão da evolução da população Portuguesa para o ano 2020, prevê um crescente envelhecimento da população, traduzido pelo aumento da população da faixa etária de 65 e mais anos e uma redução dos jovens até aos 14 anos. Factor a que, segundo Drucker (2003), poucos dão a devida importância, mas que irá moldar o mercado no futuro, pelo que não pode ser ignorado no planeamento e gestão estratégica dos futuros centros comerciais.

Embora Portugal registe uma taxa de população jovem superior à média europeia (18% contra 17%) e se posicione entre os países com menor peso dos idosos, é uma realidade que a população portuguesa, à semelhança da europeia, está a envelhecer (INE, 2001). Como é óbvio, este progressivo envelhecimento traz consequências imediatas no poder de compra, na forma como se compra e no que se compra. Esta evolução justifica o aumento dos serviços de saúde (de 2.6% em 1980, para 4.6% em 1995) e a expansão de produtos e serviços, como os seguros de vida, as contas poupança reforma e os pacotes turísticos para a terceira idade (INE, 1999).

Fruto da evolução da população, a **dimensão média das famílias portuguesas** tem vindo a decrescer. Os agregados familiares com cinco e mais indivíduos passaram de 20,7%, em 1981, para 13,6%, em 1995 e 9,4% em 2001 e os agregados compostos por apenas um indivíduo aumentaram de 13%, em 1981, para 14%, em 1995 e 17,3%, em 2001 (INE, 2001) (Quadro 14).

**Quadro 14 – Dimensão das famílias portuguesas**

| Dimensão das Famílias | 1981             |              | 1991             |              | 1995             |              | Variacão    | 2001             |              | Variacão  |
|-----------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|-------------|------------------|--------------|-----------|
|                       | Nº Famílias      | %            | Nº Famílias      | %            | Nº Famílias      | (%) 1981/95  | (%) 1981/95 | Nº Famílias      | %            | (%) 95/01 |
| 1 pessoa              | 379 245          | 13.0         | 435 533          | 13.9         | 460 021          | 14.0         | 1.0         | 631 580          | 17,3         | 3.3       |
| 2 pessoas             | 686 958          | 23.5         | 797 258          | 25.5         | 916 756          | 27.9         | 4.4         | 1 036 814        | 28,4         | 0.5       |
| 3 pessoas             | 668 927          | 22.9         | 747 695          | 23.8         | 772 178          | 23.5         | 0.6         | 919 990          | 25,2         | 1.7       |
| 4 pessoas             | 584 945          | 20.0         | 681 713          | 21.7         | 690 031          | 21.0         | 1.0         | 719 199          | 19,7         | -1.3      |
| »= 5 Pessoas          | 604 368          | 20.7         | 483 418          | 15.4         | 446 877          | 13.6         | - 7.1       | 346 822          | 9,4          | - 4.1     |
| <b>TOTAL</b>          | <b>2 924 443</b> | <b>100.0</b> | <b>3 145 617</b> | <b>100.0</b> | <b>3 285 865</b> | <b>100.0</b> |             | <b>3 650 757</b> | <b>100.0</b> |           |

Fonte: INE Inquérito aos Orçamentos Familiares 1994-1995 – Censos 2001

A tendência de redução da dimensão das famílias mantém-se em 2001, verificando-se uma variação de menos 1,3% e menos 4,1% para as famílias com quatro e cinco pessoas, respectivamente. Apesar de a estrutura familiar tradicional “casal com filhos” ainda predominar, é bastante significativo o aumento (3,3%) de famílias mono-parentais e de famílias compostas apenas por um indivíduo. Para além da alteração da estrutura da família, também se verificou um aumento significativo dos agregados familiares com pessoas com 65 ou mais anos (INE, 2001).

O estudo da evolução da dimensão dos lares também aponta para uma sólida tendência para a diminuição da dimensão da família. Trata-se de um fenómeno comum à maior

parte dos países europeus, que tem a sua origem nas baixas taxas de fecundidade, por sua vez decorrentes da diminuição da taxa de nupcialidade, 5,7% em 2001 e do retardamento crescente da idade em que se contrai matrimónio. Isto traduz-se numa redução na média de filhos por casal e num aumento das famílias compostas por uma única pessoa (INE, 2002).

Estes dois aspectos (envelhecimento da população e pequena dimensão dos lares), aliados a um elevado nível de rendimento, constituem razões que levam os consumidores a privilegiarem a procura de serviços em detrimento do preço, o que acarreta uma preferência pelas formas de comércio mais vocacionados para o serviço, como sejam as lojas de especialidade e os centros comerciais (Cachinho, 2002).

A alteração da estrutura familiar é acompanhada pela alteração dos papéis dos seus diferentes elementos. Apesar de participarem menos vezes nas compras e de gastarem menos que as mulheres, os homens estão, progressivamente, a entrar no universo geral do consumo, facto que é motivado por muitos factores, entre os quais, a necessidade de maior participação na vida familiar e a redução do tempo disponível por parte das mulheres para as compras, constituindo assim um mercado potencial a desenvolver a curto prazo. A evolução da estrutura familiar espelha-se, como é óbvio, no consumo e no comércio (OC, 2002).

Quanto aos **estilos de vida, classes sociais e valores sociais**, o consumidor português, depois de um período de massificação da procura alimentar, foi dando mostras de uma progressiva sofisticação e selectividade na manifestação das suas necessidades de consumo, em paralelo com um crescente aumento das suas expectativas em relação à oferta disponível (Salgueiro e Cachinho, 2002).

Os factores **estilos de vida e cultura** cobrem uma grande diversidade de atributos do indivíduo, que vão desde as actividades e as formas de comportamento directamente observáveis, até aos aspectos mais escondidos da vida da pessoa e que são susceptíveis de determinar a sua conduta, como classes sociais, valores, atitudes e opiniões (Fortuna e Ferreira, 2002). Segundo Fernie (2003), as grandes mudanças no comércio provêm, em grande parte, das mudanças de estilos de vida dos consumidores, *lifestyle value*, que são motivados por novos valores, tendências e costumes.

As **classes sociais** são agregados complexos relativamente homogêneos em termos económicos, sociais e culturais, o que faz com que os comportamentos e as atitudes dos seus membros sejam bastante semelhantes no consumo de bens e serviços e na escolha dos lugares (Dubois, 1993). Este facto permite às empresas segmentarem o mercado, definirem estratégias de comunicação e seleccionarem os sistemas de distribuição mais apropriados aos seus mercados. Para Dubois (1993) consumir algo tanto serve para os indivíduos satisfazerem uma necessidade como para experimentarem a sua posição na sociedade. Além do seu valor utilitário, os objectos, os lugares de compra e as lojas, indexam significados sociais, tornando o consumo e o acto da compra numa manifestação de estilos de vida. Para Rivas (2000), as classes sociais reflectem comportamentos de nichos de mercado que tendem a comportar-se de igual modo e têm estilos de vida característicos.

Na década de 1960 a 1970, eram os produtores que, através do recurso à comunicação e ao marketing, criavam no consumidor o desejo de aquisição e ofereciam uma vasta gama de produtos a consumidores que dispunham de um maior rendimento e que estavam dispostos a fazer quilómetros para satisfazer as suas necessidades e desejos. Também nessa altura se registam alterações sociais, como a variação na estrutura etária, o aumento dos níveis de concentração urbana, o aparecimento da mulher como consumidora e a crescente preocupação com a imagem, contribuindo para a chamada eclosão da “civilização do produto” (Melo, Gouveia e Duarte, 2001).

Aos anos 1980 associa-se a “cultura de massas”, acompanhando o crescimento económico do país e, com ele, o crescimento das formas de comércio, principalmente do ramo alimentar e, mais tarde, de outros produtos e serviços, onde se incluem os centros comerciais.

Ao consumidor dos anos 1990 podem associar-se valores como o acesso à informação, o tempo livre, o culto da personalidade e a procura da diferenciação, deixando o produto de estar no centro das preferências. O consumidor não se desloca já tão facilmente por uma promoção. Para o captar e fazê-lo comprar é necessário multiplicar os meios de comunicação, encontrar algo de sensacional, imprevisto ou nunca visto, pois ele é cada vez mais exigente e cada vez mais informado, no que respeita à qualidade de produtos e serviços, uma atitude a que não é alheio o aumento considerável da escolaridade e o

conhecimento adquirido sobre os mecanismos da sociedade de consumo (Fortuna e Ferreira, 2002). A homogeneidade das necessidades é cada vez mais evidente e a universalidade dos produtos uma realidade (Cachinho, 2002). Só neste contexto se compreendem fenómenos como a “Coca-Cola”, os “*Jeans*” ou a “*Benetton*”.

As alterações nos valores sociais constituem uma fonte de novas oportunidades para o comércio, como a crescente preocupação com a protecção do meio ambiente, a ênfase na utilização exclusiva de produtos naturais, o reaproveitamento das embalagens e o empenho por várias causas sociais que merecem a adesão e aprovação de grande parte dos consumidores. Segundo Evans et al (2006) os valores são factores motivadores, a força condutora individual e a base do comportamento do consumidor. Esta força pode ser criada e motivada pela informação e pela comunicação. Hoje, assiste-se ao apreço dos consumidores pelas causas ecológicas e sociais, o que se traduz directamente nas suas compras, pois estes passaram a querer ter a certeza de que os produtos que consomem não só são bons para a saúde como igualmente são inofensivos para os outros e para o ambiente, e que as empresas de quem são clientes são ética e ecologicamente responsáveis. Daí o grande sucesso dos produtos chamados de recicláveis, “verdes”, “amigos do ambiente” e a rejeição dos aerossóis e dos produtos químicos nocivos, entre outros. Segundo Field (1998) (cit in Fernie, 2003), o consumidor tem um envolvimento crescente com o meio ambiente e com as causas ambientais.

Para compreender melhor estes fenómenos, o ICSC (2001) realizou um estudo sobre as experiências e os padrões de consumo, o significado da posse dos objectos, a semiótica e o materialismo, demonstrando que os consumidores expressam a sua forma de ser e as relações que estabelecem com os outros através dos produtos/objectos que possuem, as pessoas atribuem e expressam sentimentos através dos objectos, as experiências significativas da vida quotidiana requerem cada vez mais a presença de produtos e objectos e a imagem do consumidor encontra-se dependente dos significados simbólicos ligados culturalmente aos produtos consumidos.

Os **valores sociais** constituem o núcleo de uma cultura, encontram-se no centro do funcionamento de qualquer sociedade e sustentam as suas perspectivas de evolução. Os valores e as normas constituem o básico da personalidade e do comportamento dos



consumidores. Honestidade e amizade são os elementos essenciais dos valores (Kotler, 2000). Felicidade e segurança são a aspiração principal (Antonides e Raaij, 1998). Para Antonides e Raaij (1998), o comportamento das pessoas é determinado em parte, pela sua cultura, pelas normas e valores. **Normas** são grupos de crenças que fazem ter ou não ter comportamentos. A **cultura** inclui o conhecimento, saber, valores, normas e também os objectos e o comportamento dos reflexos dos valores e normas (Antonides e Raaij, 1998).

Por sua vez, sendo a cultura um fenómeno, simultaneamente, global, partilhado, transmissível e evolutivo (Dubois, 1993), a identificação dos valores é de grande ajuda para o estudo das áreas do consumo, marketing e comunicação. Os valores influenciam o comportamento de compra dos produtos e as modas de consumo, na medida em que determinam os objectivos perseguidos e as actividades desenvolvidas no sentido de os alcançar (Dubois, 1993). Os interesses são áreas mais concretas, com influência das políticas, desporto, cultura, gastronomia, *hobbies* e contactos sociais. Implicam preferências na concepção e no tempo. As opiniões são ainda mais específicas do que os interesses (Kotler, 2000).

Em Portugal, como em qualquer outro lugar, a evolução da sociedade do consumo e dos valores que a formam não é obra do acaso. Antes pelo contrário, as suas raízes cruzam os domínios do económico, do social, da demografia e da cultura, que dão forma e personalidade ao indivíduo, uma entidade multidimensional que as empresas por conhecimento deficiente reduziram à figura de consumidor (Kotler, 2000). Segundo Dubois (1993), o consumo é influenciado por inúmeros factores, sendo os valores, os interesses e as opiniões do consumidor as que maior peso têm no comportamento do consumo. Para Evans et al (2006), a motivação cognitiva e sensorial são outros factores de motivação e influência do comportamento do consumidor.

Além dos factores culturais, o comportamento do consumidor é influenciado por factores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status (Kotler, 2000). Os níveis de instrução são também relevantes, porque influenciam o mercado, não somente ao nível de uma maior exigência em novos produtos, mas sobretudo nos bens ditos “culturais” (Dubois, 1993). Necessário é também compreender os seus desejos, o que querem, pensam e esperam dos centros comerciais, para que estes sejam

planeados e promovidos em função das suas necessidades, exigências e expectativas. Os hábitos e a cultura também afectam a estrutura de consumo, reflectindo-se nas estratégias organizacionais de investimento. Este facto ajuda a perceber o maior ou menor sucesso dos diferentes formatos comerciais e até as diferenças no que respeita à regulamentação dos horários pelos poderes públicos (Pereira e Teixeira, 2002).

Sabe-se que o consumidor constitui o principal motor de desenvolvimento e crescimento da indústria dos centros comerciais, sendo necessário dedicar-lhe a maior atenção, de forma a melhor compreender as suas envolventes e factores de motivação e actuação. Evans et al (2006) acredita que os factores motivantes do consumo podem ser criados pelas organizações e podem ter características internas ou externas, positivas ou negativas. Mais do que nunca, compreender o consumidor é reconhecido como uma necessidade vital, não apenas para as empresas mas para toda a organização que se assuma como orientada para o mercado e para os clientes (Dubois, 1993).

Sabe-se, também, que as escolhas de compra de uma pessoa são influenciadas por quatro factores psicológicos predominantes: motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes (Kotler, 2000). É necessário estudar o comportamento do consumidor de modo a saber como as pessoas, os grupos e as organizações seleccionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos.

O Quadro 15 apresenta um conjunto de factores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que exercem influência no consumidor no acto de compra.

**Quadro 15 – Factores que influenciam a compra**

| <b>Factores</b>    | <b>Influências</b> | <b>Descrição</b>   |
|--------------------|--------------------|--|
| Factores Culturais | Cultura            | É o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa. À medida que uma criança cresce, adquire certos valores, percepções, preferências e comportamentos de uma família e de outras instituições.   |
|                    | Sub-cultura        | Cada cultura é constituída por sub-culturas, que fornecem identificação e socialização mais específicas para os seus membros. Podem ser classificadas a partir da nacionalidade, religião, grupos raciais e regiões geográficas. Muitas sub-culturas criam importantes segmentos de mercado. |

|                   |                                      |   |
|-------------------|--------------------------------------|---|
|                   | Classes sociais                      | <p>São divisões relativamente homogéneas e duradouras de uma sociedade. São hierarquicamente ordenadas e os seus elementos possuem valores, interesses e comportamentos similares.</p> <p>Reflectem indicadores como ocupação, grau de instrução e área de residência. Diferem entre si em vestuário, padrões de linguagem, preferências de actividade e lazer e em muitas outras características.</p> <p>As pessoas pertencentes a uma classe social tendem a comportar-se de maneira semelhante. As pessoas são vistas como ocupantes de posições inferiores ou superiores de acordo com a sua classe social.</p> <p>A classe social é indicada por um grupo de variáveis, como ocupação, renda, propriedades, grau de instrução e orientação para valores.</p> <p>As pessoas podem passar de uma classe social para outra, para cima ou para baixo, durante a vida. A extensão dessa mobilidade varia de acordo com a rigidez da estratificação social da sociedade.</p> |
| Factores Sociais  | Grupos de referência                 | <p>São aqueles que exercem alguma influência directa ou indirecta sobre as atitudes ou o comportamento as pessoas.</p> <p>Alguns grupos são primários, como a família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho, com os quais as pessoas interagem continua e informalmente. Outros são secundários, como grupos religiosos e profissionais e associações de classes, que normalmente são formais e exigem menor interacção contínua.</p> <p>As pessoas são significativamente influenciadas pelos seus grupos de referência. Eles expõem as pessoas a novos comportamentos e estilos de vida, influenciam as atitudes e a auto-imagem, fazem pressão em relação à conformidade e podem afectar as escolhas reais de produtos e marcas. As pessoas também são influenciadas pelos grupos de aspiração, aqueles aos quais a pessoa espera pertencer.</p>   |
|                   | Família                              | <p>A família é a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade e tem sido exaustivamente estudada. Os membros da família constituem o grupo de referência primária mais influente, a família de orientação, que são os pais e irmãos da pessoa, onde se adquire uma orientação religiosa, política, económica e uma noção de valor, amor e ambição pessoal.</p> <p>Uma influência mais directa no comportamento de compra diária é exercida pela chamada família de procriação, o cônjuge e os filhos.</p>  |
|                   | Papéis Sociais e Status              | <p>Uma pessoa participa em muitos grupos, como família, clubes e organizações. A posição no grupo pode ser definida em termos de papéis e status. O papel consiste na actividade que uma pessoa deve desempenhar. A cada papel corresponde um status. As pessoas escolhem produtos que comunicam os seus papéis o seu status na sociedade.</p>  |
| Factores Pessoais | Idade e estágio no ciclo de vida     | <p>As pessoas compram diferentes artigos e serviços durante a vida. Consomem alimentos, de acordo com a sua idade. O gosto no que diz respeito a roupas, móveis e lazer também é relacionado com a idade. Os padrões de consumo são moldados de acordo com o ciclo de vida da família.</p>  |
|                   | Ocupação e circunstâncias económicas | <p>A ocupação também influencia o padrão de consumo da pessoa.</p> <p>A escolha de produtos é extremamente afectada pelas circunstâncias económicas, renda disponível, estabilidade e padrões de tempo, economias e bens, débitos, capacidade de endividamento e atitude em relação a gastar versus economizar.</p>   |
|                   | Estilo de Vida                       | <p>É o padrão de vida da pessoa expresso por actividades, interesses e opiniões. O estilo de vida representa a “pessoa por inteiro” interagido com o seu ambiente.</p>  |

|                       |                             |  |
|-----------------------|-----------------------------|--|
|                       | Personalidade e Auto-imagem | Toda a pessoa tem uma personalidade distinta que influencia o seu comportamento de compra. A personalidade tem a ver com características psicológicas distintas, que levam a reacções relativamente coerentes e contínuas no ambiente. A personalidade é, normalmente, descrita como autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, resistência, adaptabilidade e auto-imagem.   |
| Factores Psicológicos | Motivação                   | Uma pessoa tem muitas necessidades, algumas são fisiológicas, como a fome, sede e desconforto, outras são psicológicas, como necessidade de reconhecimento, estima ou integração. Um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir.   |
|                       | Percepção                   | Uma pessoa motivada está pronta a agir. A maneira como a pessoa motivada age é influenciada pela percepção que ela tem da situação. É o processo por meio do qual uma pessoa selecciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo.  |
|                       | Aprendizagem                | Quando as pessoas agem, elas aprendem. A aprendizagem envolve mudanças no comportamento de uma pessoa surgidas da experiência. A maior parte do comportamento é aprendida, produzida por meio de interacção de impulsos, estímulos, sinais, respostas e reforços. O impulso é um forte estímulo interno que impele à acção. Os sinais são estímulos menores que determinam quando, onde e como uma pessoa reage.   |
|                       | Crenças e Atitudes          | Fazendo e aprendendo, as pessoas adquirem crenças e atitudes que por sua vez influenciam o comportamento de compra. Uma crença é o pensamento descritivo que uma pessoa mantém a respeito de alguma coisa. Podem ter como base conhecimento, opinião ou fé. Uma atitude corresponde a avaliações, sentimentos e tendências de acção duradouras, favoráveis ou não, a algum objecto ou ideia. As pessoas têm atitudes em relação a quase tudo: religião, política, roupa, música, comida, etc. As atitudes predispoem as pessoas a gostar, ou não, de um objecto, o que as aproxima ou afasta dele. |

Fonte: Adaptado Kotler, 2000

Há muito que o consumidor deixou de ser visto como uma simples realidade estatística independente das restantes dimensões da individualidade, e passou a ser pensado na globalidade, enquanto ser humano com os seus desejos, sonhos, interesses, referências de grupo e, fundamentalmente, como fazendo parte integrante de uma sociedade, com uma cultura própria, valores e um estilo de vida. Também o consumo deixou há muito de constituir uma mera actividade do indivíduo, isolada das restantes, para passar a ser encarada na interacção com as outras manifestações que organizam o seu quotidiano (Antonides e Raaij, 1998).

O índice de consumo não representa apenas as necessidades, interesses, opiniões e valores dos consumidores. O consumo por habitante, conjuntamente com o PIB por habitante, reflecte a riqueza relativa de um país (Pereira e Teixeira, 2002). Entre os países europeus com consumos per capita abaixo da média encontram-se Portugal e

Espanha; superiores à média encontram-se o Luxemburgo, o Reino–Unido, a Alemanha e a Dinamarca (ver Quadro A8 em anexo).

Estas questões são visíveis até para o observador menos atento. Hoje assiste-se ao recurso a produtos naturais e ecológicos, a uma preferência pelos produtos de qualidade e ao culto do corpo, à vontade de ganhar tempo, de prolongar a vida e melhorar a imagem, traduzida na preocupação redobrada com a saúde física e mental, no aumento das despesas com as consultas médicas, com o recurso à estética e a produtos que trazem benefícios nesse sentido. Visível é também o crescente lançamento no mercado de produtos que vão ao encontro destas tendências <sup>13</sup>.

A análise do comportamento de compra deve ir além do estudo das influências sobre os compradores, deve desenvolver-se uma compreensão de como os consumidores realmente tomam as decisões de comprar, identificar quem é responsável pela decisão de compra, os tipos de decisão de compra e os passos no processo de compra (Kotler, 2000).

O comportamento do consumidor reflecte, de algum modo, a influência dos contextos em que inscrevem as práticas sociais e as circunstâncias em que estas ocorrem, sendo a evolução do perfil sócio-demográfico e da hierarquia de valores (ética, estética, ambientais) do consumidor de particular importância para os retalhistas, uma vez que, quando combinados com o poder de compra da população, constituem um excelente indicador das tendências de consumo (Fortuna e Ferreira, 2002). Por conseguinte, sendo conhecedores destes factores e da sua evolução, promotores e lojistas podem definir as estratégias mais adequadas, para atrair e fidelizar os consumidores. Segundo Murthi e Sakar (2002), depois de a organização aprender o máximo possível sobre os costumes e preferências dos seus clientes, pode criar diferentes tipos de personalização, de modo a criar a maior satisfação possível das suas necessidades, desejos e aspirações.

---

<sup>13</sup> - São exemplo, no sector da saúde os produtos alimentares energéticos, vitaminados, enriquecidos em minerais e oligoelementos, os sumos de fruta 100% naturais, as manteigas ricas em polisaturados, os doces sem açúcar, o café descafeinado, os iogurtes com biofídios e lactobacilos e o tabaco com baixo teor de nicotina. Sobretudo se recorre aos benefícios para a saúde e bem-estar, como é o caso do “turismo de saúde”, que transcende as estâncias termais, alargando-se aos centros de talassoterapia, em movimentos designados de “wellness”

Além dos factores analisados, muitos outros exercem a sua influência no mercado, nomeadamente e como já referidos, os hábitos do consumidor, o trabalho feminino, a relação dos consumidores com o meio de distribuição e as transformações sócio-culturais relacionadas com o consumo.

No que diz respeito aos **hábitos dos consumidores**, pode dizer-se que as profundas alterações sócio-económicas verificadas nas últimas décadas um pouco por toda a Europa contribuíram, decisivamente, para mudar os padrões de consumo das populações (Fortuna e Ferreira, 2002). De facto, a evolução dos estilos de vida, a par do aumento do rendimento, conduziram à assimilação de novos hábitos de compra de bens e serviços que, numa sociedade consumista, se caracterizam, cada vez mais, pela procura de produtos diferentes, inovadores e de espaços com uma escolha variada e com horários alargados, que respondam às alterações de preferência e necessidades.

Perante esta tendência, o importante é aprender onde e como os consumidores gostam de fazer compras, em que períodos e dias preferem consumir. É também importante entender a influência dos amigos, família e comunidade no seu comportamento (Murthi e Sakar, 2002), de forma a direccionar a oferta nesse sentido.

Entre os atributos mais apreciados nas diferentes formas de comércio, constata-se que os mais jovens valorizam as formas mais modernas, pela variedade, horários, preços e acessibilidade em transporte individual. Os mais idosos, pelo contrário preferem as formas tradicionais, pela variedade, qualidade, atendimento, horários e acesso fácil a partir da residência/emprego (OC, 2002).

O Quadro 16 mostra os atributos valorizados e penalizados pelos consumidores das diferentes formas de comércio (Pereira e Teixeira, 1999).

Segundo Kotler (2000), o processo tradicional de decisão de consumir inclui reconhecimento, informação, avaliação das alternativas, decisão de compra e efeitos pós-compra.

**Quadro 16 – Atributos valorizados e penalizados (por formas do comércio)**

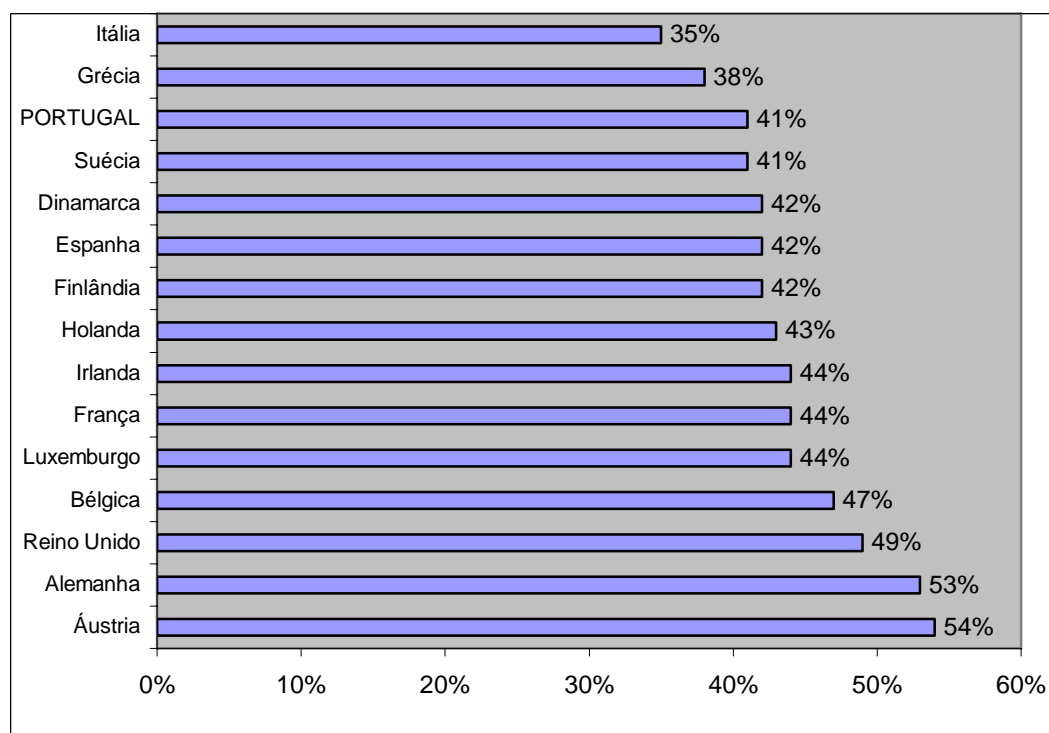
| Formas de Comércio                 | Atributos Valorizados   | Atributos penalizados   |
|------------------------------------|---|---|
| Mercado tradicional de rua         | Qualidade; Atendimento, Proximidade                             | Preços (elevados); Horários (reduzidos), Acesso automóvel (deficiente)        |
| Mercado municipal                  | Qualidade; Variedade  | Horários (reduzidos); acesso automóvel (deficiente)                           |
| Supermercado                       | Variedade; Qualidade; Horários; Proximidade                     | Preços (elevados); Atendimento (deficiente)                                   |
| Hipermercado                       | Variedade; Horários; Preços; Acesso automóvel/estacionamento    | Acesso em transporte colectivo (deficiente)                                   |
| Centros Comerciais                 | Qualidade; Variedade; Horários; Acesso automóvel/estacionamento | Preços (elevados)   |
| Grandes superfícies especializadas | Variedade; Qualidade; Acesso automóvel/estacionamento           | Afastamento à residência/emprego; Acesso em transporte colectivo (deficiente) |
| Discount                           | Preço; Horários   | Qualidade (falta de); Atendimento (deficiente)                                |

Fonte: Adaptado Pereira e Teixeira, (1999)

Quanto ao **trabalho feminino**, foi progressivamente ganhando expressão na sociedade Portuguesa. Segundo Salgueiro e Cachinho (2002), entre as mudanças dos estilos de vida que mais contribuíram para o sucesso das grandes superfícies e à qual os retalhistas prontamente deram resposta, encontra-se a integração crescente da mulher no mercado de trabalho. Ao trabalharem fora de casa, as mulheres passaram a ter menos tempo disponível para as compras, mas também mais disponibilidade financeira para as fazer, interessando-lhes assim um local onde possam encontrar diversidade de produtos e qualidade, num ambiente confortável, com comodidade, segurança e facilidade de estacionamento.

Em Portugal, em 1988, as mulheres representavam 38,5% da população activa e, em 1999, representavam já 44,2% (INE, 2000). Tal corresponde a quase metade da população portuguesa activa e contribui, significativamente, para o aumento do rendimento dos agregados familiares.

A Figura 7 mostra o panorama da participação das mulheres no mercado de trabalho, nos países da UE. De salientar a Áustria, o país com maior índice de participação (54%) e a Itália, com o menor (35%).



Fonte: Eurostat (1999)

**Fig. 7– Percentagem da participação das mulheres no emprego, nos países europeus**

A participação maciça das mulheres no mercado de trabalho teve consequências a vários níveis. Levou a uma alteração da organização da vida familiar, à procura de novos produtos e a mudanças significativas na maneira de viver e de consumir, entre as quais se podem evidenciar: o aumento do poder de compra; um maior acesso a determinados produtos; uma menor disponibilidade de tempo para as compras, o que condiciona a escolha do estabelecimento em função da rapidez da compra, do maior sortido e das características do produto e do empreendimento que deve permitir satisfazer um maior número de necessidades. Tal acarreta consequências nos estilos de vida, introduzindo novos tipos de preocupações ligadas ao bem-estar, ao ambiente e à qualidade de vida (OC, 2002). Disso são exemplo o electrodoméstico mais sofisticado, a comida pré-cozinhada, os cuidados com a casa, a guarda de crianças e os produtos com duas ou mais funções.

Quanto à **relação do consumidor com os centros comerciais**, naturalmente, nem todos os indivíduos se apropriam dos centros comerciais da mesma forma e disso constitui prova a grande diversidade de motivos que estão na base da sua utilização (Balsas,



2002). Para Levy et al (2005), os consumidores tendem a tornar-se mais leais aos centros comerciais, porque estes espaços, regra geral, oferecem o que estes precisam, prestam um bom serviço e têm excelentes programas e relacionamentos.

Um inquérito realizado por alunos da Universidade Nova de Lisboa, no início dos anos 1990, tendo por referência os centros comerciais da cidade de Lisboa, permitiu concluir que estes preenchiam, então, no quotidiano daqueles que os frequentavam, uma dupla função. Além de local de compras e de abastecimento das famílias, apresentavam-se, também, como espaços privilegiados de recreio e lazer. Entre as razões mais referidas pelos inquiridos, 86% serviam-se deles preferencialmente para passear e ver montras, 79% para ir ao café, pastelaria ou snack-bar, 73% para ir ao cinema, 70% para comprar vestuário e calçado, 69% para comprar livros, revistas e artigos de papelaria, 61% para adquirir discos ou alugar filmes no clube de vídeo e 58% para ir ao super ou hipermercado (Cachinho, 1991).

Os mais jovens elegem-nos em primeiro plano como espaços de convívio e de passeio. Os centros comerciais devem ter nos consumidores mais jovens um motor de venda, devem, por isso, oferecer bens e divertimento para este segmento de mercado (Haytko e Baker, 2004). Outros, nomeadamente os da classe média, inserem-nos nas suas práticas quotidianas, preferencialmente, enquanto lugares de consumo de bens e serviços, com especial referência para os associados ao corpo, ao gosto e à moda, e que, pela sua natureza, são susceptíveis de conceder distinção social e identidade. Outros ainda, sem dúvida os mais devotos e convertidos ao consumismo, frequentam-nos combinando religiosamente as compras com o lazer e o divertimento. Neles se abastecem, fazem as compras mais selectivas, passeiam com a família ou convivem com os amigos, aquando das idas ao cinema, das reuniões para o café nas tardes de fim-de-semana ou nos encontros casuísticos sem planeamento prévio.

A adesão do consumidor português aos centros comerciais ultrapassou, largamente, as expectativas mais optimistas, tornando-se num factor de estímulo e proliferação dos inúmeros tipos e constituições funcionais de empreendimentos que hoje existem (Salgueiro e Cachinho, 2002). Genericamente, segundo Levy et al (2005), a grande adesão deve-se ao facto de os centros comerciais criarem um valor e uma imagem que agrada aos consumidores.

Mas vários outros factores contribuíram para o efeito, nomeadamente: a concentração da população no litoral, em particular nas áreas metropolitanas, que continuam a registar os maiores acréscimos; o aumento do poder de compra, sem encontrar resposta estimulante do lado da oferta tradicional; o reforço da taxa de motorização; o crescimento da população activa feminina; a expansão da classe média, que elege o consumo como forma de afirmação/ascensão social e a conjugação do desejo de comprar com a facilidade de acesso ao crédito, que também justifica a “explosão do consumo” e que, na fase inicial, surpreendeu os próprios investidores.

Com o objectivo de melhor entender a relação dos consumidores com os centros comerciais e definir uma imagem do consumidor europeu, foi desenvolvido um estudo, entre Agosto e Outubro de 2001, pela European Leisure Property Report, Healey & Baker, intitulado “*Where People Shop*”, com entrevistas a mais de 7.000 indivíduos/consumidores em doze países da Europa (Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Grã-Bretanha, Hungria, Itália, Países Baixos, Polónia, Portugal, República Checa e Suécia), tendo-se chegado às seguintes conclusões. Cada português faz, em média, 16 visitas por ano a centros comerciais, mas nem todas são efectuadas com a finalidade de consumir. No total de visitas, cerca de 21% dos portugueses vão aos centros como uma actividade lúdica, o que indica uma clara apetência para o crescimento das actividades de lazer nos centros comerciais. Invertendo a tendência europeia, a maioria dos portugueses não vai ao centro comercial para comprar bens alimentares, mas para o lazer. Cada português gasta, em média, cerca de € 650 por ano em actividades de lazer e entretenimento.

Dos grupos que mais frequentam os centros comerciais, destaca-se o escalão etário entre os 15 e os 34 anos. Os jovens representam 25% dos consumidores de centros comerciais, aos quais se deslocam, em média, 26 vezes por ano. Também identificado foi o tempo médio de permanência em cada visita, 90 minutos. Um dado curioso deste estudo foi a conclusão de que o homem português é o segundo mais consumista da Europa, só batido neste seu ímpeto pelo homem sueco.

Para 31% dos inquiridos, os factores de conveniência e proximidade estão na origem da maior parte das visitas, o que reforça a importância da localização. A acrescentar a estes dois factores, sublinhe-se que a variedade de oferta e a facilidade de estacionamento

são, igualmente, atributos importantes para atraírem o consumidor. Pôde ainda concluir-se que o consumidor típico é, normalmente, solteiro ou membro de um agregado familiar em que duas pessoas auferem rendimentos, vive nos subúrbios de uma grande cidade e poderá ter unicamente tempo para fazer as suas compras no final do dia ou aos fins-de-semana, deslocando-se, na maior parte dos casos, de carro, em detrimento de outros tipos de transporte. Os europeus deslocam-se a um centro comercial em média 17 vezes por ano, o que representa cerca de uma vez em cada três semanas.

Um outro estudo realizado pelo ICSC (2002) mostra que o tempo que os americanos passam nos centros comerciais desceu de uma média de 12 horas/mês, nos anos 1980, para 4 horas/mês, na década de 1990. Esta tendência chegará, mais cedo ou mais tarde, aos consumidores dos centros comerciais da Europa. É por isso preciso que o consumidor consiga fazer todas as suas compras neste mesmo espaço de tempo, factor que levou a estudar e planear o mix comercial, a ponderar e estudar a localização das lojas, agrupando os estabelecimentos do mesmo sector.

Uma análise mais aprofundada permite concluir que a decisão da escolha das formas de comércio, tradicional e centros comerciais, passa por um conjunto de decisões, que têm a ver com a localização (proximidade, acessibilidade, imagem, segurança), o preço (preço baixo), o produto (banal, não banal, de qualidade, fresco), o sortido (produtos variados, produtos especiais), o serviço (apoio pós-venda, horários, rapidez, atendimento/acolhimento, concentração da oferta, estacionamento, ambiente, novas tecnologias, crédito), a promoção (marca, pitoresco, liberdade de escolha, publicidade, descontos, ofertas) e o tipo de compra (forte, rotina, complemento, imprevista, lazer) (ICSC, 2000). Este tipo de análise permite chamar a atenção, de uma forma mais específica, para os determinantes da compra que cada forma de comércio tem que acompanhar com mais atenção. Os centros comerciais são atractivos por oferecerem uma vasta gama de produtos e serviços, permitirem reduzir o tempo das compras e os custos de procura (Holyoake e Oppewal, 2003), de forma aprazível e agradável e abarcarem um conjunto de características que permitem satisfazer todas estas exigências. Os centros comerciais são atractivos porque procuram criar valor para o consumidor e ir ao encontro das suas perspectivas e desejos (Levy et al, 2005). Para Arnould (2005), outro motivo de atractividade dos centros comerciais é o facto de estes

promoverem acções sociais, culturais e recreativas que têm um efeito motivador no comportamento do consumidor.

Os factores que promovem as **mudanças relacionadas com o consumo** mais significativas, sobretudo nos seus aspectos qualitativos, são os padrões de expressão e criação, as influências, as modas, os meios de divulgação e comunicação (Barreto, 2000).

Para Reis (2003), hoje vive-se uma crise de valores de confiança nos pilares sociais, como a Igreja, a Justiça e os políticos, que impulsiona a busca de outras referências. A família já não é a pedra angular da sociedade. Os consumidores necessitam de referências e encontram-nas, muitas vezes, no consumo e em novos grupos de referência inesperados. Assiste-se ao paradoxo da procura da diferenciação da qual o slogan da Benetton “Todos diferentes todos iguais”, é exemplo. Este fenómeno é acelerado pela globalização económica, que arrasta consigo a globalização dos valores, atitudes e comportamentos. O comportamento social, os valores morais, a cultura individual e a reacção face ao desconhecido são manifestações humanas que dependem, em larga medida, do contexto sócio-cultural onde o indivíduo se insere e que mantém como referência (Gratton, 2003).

De todos os fenómenos de ordem sócio-cultural e comportamental que têm caracterizado as sociedades contemporâneas e às quais Portugal não escapou, importa destacar o melhoramento do nível educacional e cultural das populações, o “culto da juventude”, a defesa do planeta Terra, a preocupação com o ambiente, a ecologia, a solidariedade para com os países pobres e vítimas de guerras, o feminismo, o pacifismo, a homossexualidade, o crescente consumo de estupefacientes e as “artes pop” e “rep”. Associado a tudo isto, e devido ainda a uma variedade de factores e causas, dos quais se destacam a emigração, a guerra colonial, o turismo e a televisão, desenvolveram-se apetências por novos padrões de consumo de bens e de cultura (Fortuna e Ferreira, 2002). Assumindo que o consumo constitui um espelho da sociedade e dos estilos de vida, então facilmente se conclui que estes valores, sem excepção, constituem excelentes indicadores da mudança social e cultural. Hoje, o recurso às referências ecológicas constitui um factor motivador para o consumidor e uma vantagem competitiva procurada pelas organizações (Michael e Kim, 2005). Segundo Arnold e

Keynolds (2003), os centros comerciais também devem explorar o comércio hedónico, por constituir um factor motivante para vários grupos de consumidores.

Concretamente só muito recentemente os promotores e empresas comerciais se deram conta das profundas mudanças que estão a ocorrer na sociedade e que os consumidores deixaram de ser meros espectadores (Fortuna e Ferreira, 2002), para constituírem o principal motor de inovação de produtos e formas de distribuição. Estes alteraram de tal modo a sua forma de ser e estar perante o consumo que cada vez mais se confirma a ideia de que os tradicionais critérios utilizados pelo marketing na segmentação do mercado, como o sexo, idade, rendimento, profissão ou status matrimonial, perderam a capacidade de predizer os comportamentos e as atitudes dos consumidores. Passou a entender-se que o indivíduo, o seu comportamento e atitudes só poderão compreender-se se forem pensados na sua globalidade, vendo o consumidor enquanto ser humano, com necessidades, desejos, sonhos, cultura, referências, hábitos, status e linguagem próprios.

#### **2.1.1.5 – Factores tecnológicos**

As tecnologias constituem um instrumento indispensável ao desenvolvimento e acompanhamento da evolução do mercado e do comércio. Os factores tecnológicos traduzem o progresso técnico das sociedades (Freire, 2003) e representam o produto de um esforço criativo empreendido pelo homem para adaptar as condições ambientais às suas necessidades e à sua condição humana e colmatar carências (Almeida, 2002). Segundo Kotler (2000), uma das forças que mais afecta a vida das pessoas é a tecnologia, que constitui uma importante fonte de diferenciação das organizações no mercado. Para Oliveira (2000), a utilização da tecnologia serve para alavancar os negócios.

As principais variáveis do contexto tecnológico são as inovações técnicas, as inovações de processo e as normas de qualidade. Segundo Almeida (2002), a receptividade das sociedades contemporâneas às TIC está a criar novos padrões de consumo e novas plataformas de comunicação e de interacção sem barreiras geográficas, ao mesmo tempo que permite e potencia a democratização do acesso generalizado à informação.

Apesar do atraso económico de Portugal em relação à Europa e dos reduzidos níveis de instrução média da população, a maioria dos indicadores sobre a adesão dos portugueses às novas tecnologias revela uma atitude favorável e, em alguns casos, taxas recorde de penetração em curtos espaços de tempo (Almeida, 2002). Num futuro não muito distante, além de computadores, o uso cada vez mais comuns de dispositivos digitais de acesso à Internet (*palmtops*, telefones celulares e televisores) irá possibilitar que a rede esteja presente rotineiramente no dia-a-dia das pessoas e dos negócios. Conhecer e usar este novo mundo é essencial para a sobrevivência de qualquer organização. Aquelas que terão sucesso serão as que souberem utilizar as ferramentas digitais para reinventar a sua maneira de operar e fazer negócio (Oliveira, 2000).

As TIC permitem criar um tecido de relações contínuas e personalizadas entre as empresas e os consumidores, possibilitando novas formas de organização do trabalho, um maior envolvimento de todos os membros de uma organização, quer nas actividades correntes quer nas tomadas de decisão, com vantagens claras para a melhoria do desempenho organizacional. Este desenvolvimento tecnológico, ainda em curso, está progressivamente a abrandar o seu papel meramente operacional para se assumir como um importante vector estratégico para a competitividade das organizações (Almeida, 2002), que os gestores dos centros comerciais devem aproveitar. Com os computadores pessoais, os portais, a *Internet*, com as variáveis intranet e extranet, os telemóveis que o sociólogo Zygmunt Bauman (1998) (cit in Almeida, 2002) não hesita em chamar de golpe de misericórdia do tempo sobre o espaço, da mobilidade sobre a territorialidade, sinal último da modernidade líquida, como ele chama à modernidade contemporânea, com as comunicações em banda, a vídeo-conferência, a televisão interactiva e a tecnologia *Wap* (*Wireless Application Protocol*) a liderarem a revolução tecnológica, uma “nova economia” emerge no actual contexto de globalização (Rochefort, 1997).

As novas tecnologias vêm, assim, acrescentar novos canais de comunicação, comercialização e distribuição, maior interactividade nas relações à distância, maior processamento e armazenamento de informação e novas oportunidades de negócio (Almeida, 2002).

Sem dúvida que todas estas oportunidades também potenciam o desenvolvimento da indústria do centros comerciais. Elas potenciam uma gestão mais rigorosa e, sobretudo,

a tomada de decisões suportada por um manancial de informação que diminui o risco, otimiza meios e garante uma maior satisfação do consumidor final. Por outro lado, a utilização das TIC, ao permitir o domínio dos fluxos de informação, possibilita uma gestão partilhada e focalizada na satisfação do consumidor. As TIC tornam-se, assim, um instrumento de sucesso para qualquer organização.

Segundo Hortinha (2002), com as novas tecnologias surge um conjunto de benefícios que passaram a ser exigidos pelos clientes, em particular pelos utilizadores da *Internet*: navegação eficiente, rapidez, organização clara, design, atractividade, transacções seguras, privacidade do utilizador, informação e serviços grátis.

Apesar de as novas TIC terem um papel indiscutivelmente transformador das formas de negócio e dos hábitos de vida das sociedades contemporâneas, há autores que mantêm uma posição moderada face ao entusiasmo excessivo que as mudanças podem despertar. Kelly (1999) (cit in Cachinho 2002), afirma que, apesar das vantagens de conforto evidentes da inovação tecnológica, não será no entanto prudente ignorar os efeitos perversos inesperados e os riscos que esta pode acarretar. Também Henderson & Snyder (1999) (cit in Cachinho, 2002), afirmam que as auto-estradas da informação trazem consigo o potencial de destruir a privacidade de forma irrevogável e sem precedentes na história do planeta. Segundo Serra (1998) (cit in Cachinho, 2002), o social e o tecnológico não podem ser separados. As novas tecnologias são produtos sociais, do mesmo modo que a moldagem da sociedade é, em si mesma, um produto tecnológico (Almeida, 2002).

Sem dúvida que as vantagens e desvantagens de utilização das TIC são muitas, mas elas trarão, inevitavelmente, a necessidade de remodelações a todos os níveis. Porque exigem maior competência e formação dos trabalhadores e estruturas organizacionais mais leves, quem não conseguir adaptar-se ficará, inevitavelmente, pelo caminho. Apesar de todas as condicionantes, as novas TIC trouxeram a promessa de mudar o mundo e nem os mais cépticos poderão ignorar as transformações que já estão em curso (Almeida, 2002). Em última análise, a satisfação da procura pela oferta é função da correspondência entre os mercados e as tecnologias. O mercado reflecte-se nas necessidades dos clientes e as tecnologias estão na origem dos produtos ou serviços que as satisfazem (Freire, 2003). Pelo que estas não podem simplesmente ser ignoradas. A

sua utilização deve ser consciente e cautelosa, de modo a retirar o máximo proveito e evitar os riscos.

### **2.1.2 – Meio transaccional ou de tarefa**

O ambiente de tarefa inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, distribuição e promoção da oferta da empresa: os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes (Kotler, 2000), entre outros autores. Para Freire (2003), o meio envolvente transaccional é constituído por todos os agentes e factores que integram e interagem directamente com a indústria.

Os principais factores do meio ambiente de tarefa são os clientes e factores do consumo que lhes são inerentes, os concorrentes, os promotores/investidores e os fornecedores. O impacto destes agentes e factores tende, como é óbvio, a ser mais acentuado e rápido do que os do meio ambiente contextual (Freire, 2003).

Qualquer centro comercial insere a sua actividade numa comunidade e região, sendo por isso relevante identificar as características e tendências gerais da localidade, do concelho e do distrito, por forma a antecipar o seu impacto no desempenho da organização. A análise da comunidade local deve incidir, ainda, sobre a actuação de agentes e grupos de interesse, como as associações sindicais, ambientais e de defesa do consumidor e a associação do sector, na medida em que possam influenciar a evolução dos mercados e da indústria.

#### **2.1.2.1 – Clientes**

Os clientes são os consumidores potenciais de bens e serviços oferecidos no centro comercial (Freire, 2003). O conjunto de clientes de qualquer centro comercial apresenta características muito distintas, consoante os seus objectivos, idades, necessidades e padrões de consumo, cultura, valores, referências e hábitos de compra. Os clientes exigem cada vez mais qualidade e serviços superiores, além de alguma customização, percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade a marcas (Lindon et al, 2000).



Os clientes são o principal motivo da existência dos centros comerciais. Torna-se, por isso, fundamental identificar com rigor a natureza e o comportamento dinâmico dos vários segmentos do mercado, ao qual o centro comercial se destina, por forma a adequar a gestão do espaço às tendências e necessidades específicas de cada grupo alvo. Assim, devem identificar-se os principais atributos de valor para o cliente, avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos, avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes e, por último, saber como os clientes classificam a empresa (Kotler, 2000). Segundo Shim e Eastlick (1998), o conhecimento dos factores que influenciam os clientes pode ajudar os comerciantes e lojistas a desenvolverem características para motivar o consumo e criar necessidades e desejos nestes.

Só depois de definir correctamente os segmentos de mercado é possível estimar o seu potencial comercial e determinar os respectivos factores-chave de compra (Freire, 2003). A análise de segmentação tem início na identificação de variáveis que permitem diferenciar os consumidores. Para garantir uma cobertura total das opções de segmentação, é conveniente recorrer aos sete critérios genéricos: quem compra, o quê, para quem, quando, onde, porquê e como (Quadro 17).

**Quadro 17 – Critérios de segmentação de mercado**

| <b>Critérios</b>                            | <b>Exemplos</b>  |
|---|--|
| <b>Quem:</b> natureza dos compradores       | Cliente (sexo, idade, altura, peso, raça, etnia, composição da família, estilos de vida, atitudes, níveis de rendimento, categoria sócio-profissional, nível educacional e religião).                    |
| <b>O Quê:</b> produtos/serviços comprados   | Tamanho, preço, características físicas do produto, desempenho, design, tecnologia, materiais, serviços pós-venda.   |
| <b>Para Quem:</b> natureza dos utilizadores | Própria pessoa, amigos, familiares, colegas, público em geral.   |
| <b>Quando:</b> ocasião da compra            | Frequência da compra, sazonalidade, ocasiões especiais (Natal, Dia da Mãe, Páscoa, Dia do Pai, Dia da Mulher, Dia da Criança, Carnaval, Verão, época de promoções e saldos, entre outros) e ciclicidade. |
| <b>Onde:</b> Local de compra                | Lojas de produtos, serviços, alimentação, lazer, desporto, cultura, outras   |
| <b>Porquê:</b> razão da compra              | Necessidades físicas, benefícios psicológicos, tipo de uso, compra própria ou para oferta.   |
| <b>Como:</b> modo de compra                 | Forma de pagamento, modalidade de encomenda (contacto pessoal, por telefone, por correio, por Internet), tipo de informação requerida, processo de tomada de decisão.                                    |

Fonte: Adaptado de Freire, (2003)

No estudo dos clientes, deve ainda efectuar-se uma selecção das variáveis de segmentação mais pertinentes, as que melhor segmentam o mercado alvo em estudo, de forma a determinar não só as principais características de cada segmento, mas também a obter informação acerca da respectiva atractividade comercial, da região e da sua rentabilidade estrutural, de modo a identificar novas oportunidades de negócio (Freire, 2003).

#### **2.1.2.2 – Concorrentes**

A concorrência representa uma das forças no ambiente em que a indústria opera (Kotler, 2000) cuja importância não pode ser ignorada.

Segundo Vasconcelos (2001), o critério fundamental para identificação dos concorrentes é a substituíbilidade, total ou parcial, de oferta de produtos e serviços. A substituíbilidade deve ser avaliada com base nas percepções do consumidor. Podem surgir três níveis de concorrência: a concorrência inter-produtos, quando se fala em produtos directamente substituíveis; a concorrência inter-segmentos, quando estão em causa produtos de substituição pertencentes ao mesmo segmento e a concorrência genérica, que é a concorrência mais indirecta, em que o grau de substituição dos produtos é menor.

Conhecer os concorrentes implica identificá-los, conhecer as suas principais características, estratégias, objectivos, forças, fraquezas e padrões de reacção. A probabilidade de os concorrentes realizarem as suas estratégias e atingirem as suas metas dependerá dos seus recursos e capacidades (Kotler, 2000). A recolha e tratamento de informação sobre os concorrentes directos de um centro comercial tem objectivos distintos. No curto prazo, deve permitir a comparação sistémica dos principais indicadores comuns de desempenho económico, como as vendas, os custos e os resultados. A médio prazo, deve aumentar o grau de fiabilidade das previsões sobre o comportamento futuro dos competidores (Vasconcelos, 2001).

Importante é também recolher informação sobre as suas capacidades, objectivos, estratégias, mercado alvo, mix comercial, pressupostos e, dentro do possível, conhecer o grau de satisfação dos clientes que os visitam. Tal possibilitará o conhecimento dos

pontos fracos e fortes, para que o novo centro comercial ou a estratégia de reestruturação a implementar possam ser pensados no sentido de colmatar as falhas da concorrência, inovar e estabelecer meios de diferenciação. A caracterização dos pontos fortes e fracos da concorrência, bem como das suas motivações, deve ser sempre levada em linha de conta na formulação de estratégias de qualquer organização (Freire, 2003). Refira-se que esta análise deve procurar incluir, não só os actuais concorrentes, mas também os concorrentes potenciais.

Identificados e estudados os concorrentes, os promotores devem analisar a posição competitiva pelo menos dos mais relevantes, de acordo com os critérios seguintes: competências técnicas e meios tecnológicos ao dispor do concorrente; poder, imagem e notoriedade do empreendimento comercial; nível de rentabilidade e capacidade financeira do concorrente, dinamismo e capacidade de expansão local, nacional ou internacional.

Com este conjunto de informações, o promotor pode estudar e, eventualmente, antecipar a estratégia de cada concorrente e avaliar a sua capacidade de reacção às suas próprias acções.

Determinada a posição competitiva de cada concorrente, é necessário quantificar a sua posição. O indicador mais utilizado é a quota de mercado, ou seja, a percentagem do mercado global que a empresa detém. A quota de mercado pode ser medida em volume (unidades físicas ou número de clientes) ou em valor (unidades monetárias). Conhecer a quota de mercado, actual ou potencial, do negócio e o ambiente competitivo do sector é essencial para avaliar o seu potencial e definir o posicionamento de mercado que se deve assumir para maximizar esse potencial (Vasconcelos, 2001).

Um instrumento adicional de análise da concorrência consiste na representação gráfica de conjuntos de empresas com orientações estratégicas similares. Em função dos posicionamentos assumidos pelos diversos concorrentes, é possível compreender melhor a dinâmica competitiva da indústria e relacioná-la com a análise de segmentação do mercado (Freire, 2003).

Diferenciar, personalizar, oferecer mais produtos a melhores preços e mais qualidade e complementar a oferta existente constitui a vantagem do retalho nas grandes aglomerações com forte concorrência (Holyoake e Oppewal, 2003 ) e deve ser esta a atitude dos gestores de centros comerciais.

### 2.1.2.3 – Promotores/Investidores

Os promotores são os responsáveis pelo desenvolvimento e colocação no mercado de um espaço novo de distribuição destinado, em particular, à actividade comercial, com características próprias e únicas, já que nestes espaços se pode encontrar uma imensa variedade de oferta de produtos e serviços, que não se encontram em nenhuma outra forma de comércio.

Motivados pela novidade, pelo proliferar da indústria, pelas condições económicas favoráveis e pelos efeitos da globalização, foram surgindo no mercado cada vez mais promotores/investidores, quer estrangeiros quer nacionais. Passou-se de empreiteiros que reconstruíam e aproveitavam edifícios devolutos, para arquitectos e técnicos de design especializados na indústria dos centros comerciais. O Quadro 18 apresenta os principais promotores de centros comerciais em Portugal.

**Quadro 18 – Principais promotores/investidores de centros comerciais em Portugal**

|                   | NACIONALIDADE  |   |  |
|-------------------|--|---|--|
|                   | Português  | Inglês  | Holandês   |
| <b>Promotores</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sonae, Imobiliária</li> <li>- Amorim, Imobiliária</li> <li>- ECOP</li> <li>- Mundicenter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucham</li> <li>- Freeport</li> <li>- Heron International</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- MDC, Imobiliária</li> </ul> |

Fonte: APCC, 2001

Podem distinguir-se três tipos de promotor: o focalizado no negócio imobiliário, o centrado no negócio da grande distribuição e aquele cuja actividade principal é promover e desenvolver centros comerciais. Estes últimos, dispõem de equipas especializadas em várias vertentes, para melhor irem ao encontro das exigências e expectativas dos consumidores, como é o caso do promotor Sonae Imobiliária.

Ao contrário do que ocorreu durante as duas primeiras fases de evolução da indústria, na década de 1990, as mudanças mais significativas são qualitativas e colocam em destaque a crescente profissionalização do sector, ditada, em grande medida, pela participação dos grandes grupos económicos da distribuição e do imobiliário, tanto nacionais como estrangeiros (OC, 2002). Assiste-se, também, a uma tendência para que um número crescente de empresas seja proprietária e/ou promotora de uma rede de unidades, conduzindo a uma progressiva concentração da actividade. As concentrações empresariais, mesmo ao nível internacional, geram formas acrescidas de concorrência que exigem, cada vez mais, uma postura qualitativamente competitiva por parte dos promotores nacionais.

#### **2.1.2.4 – Fornecedores**

Em fornecedores incluem-se os de produtos, materiais e serviços, institutos de pesquisa de marketing, agências de comunicação, bancos, seguradoras, transportadoras e empresas de telecomunicações (Kotler, 2000).

Os fornecedores são outro elemento a analisar para melhor conhecer o ambiente de tarefa de uma organização, pois contribuem para o desenvolvimento da oferta através da venda de produtos e prestação de serviços. Na análise dos fornecedores, é importante manter uma perspectiva alargada dos *inputs* requeridos pelas empresas, de forma a identificar com rigor as tendências nos diversos mercados a montante da indústria. Neste sentido, deve ser analisada não só a evolução das principais fontes de recursos físicos para a produção, como também a dinâmica dos mercados de trabalho, recursos financeiros, informação, tecnologias e outros serviços relevantes (Freire, 2003). A par destes factores, é importante conhecer também a posição relativamente à certificação de qualidade e de gestão socialmente responsável.

Os gestores dos centros comerciais devem monitorizar regularmente a evolução de todos os fornecedores da sua indústria, para estarem em condições de lidar, antes da concorrência, com as eventuais oportunidades e ameaças detectadas.

## **2.2 – Meio Interno**

Estudar o ambiente interno é conhecer melhor a organização, as capacidades e limitações para realizar os seus negócios. Não basta conhecer bem o mercado para que a empresa tenha sucesso. É necessário conhecer-se a si própria, de forma a enfrentar riscos e ameaças, reforçar as capacidades, maximizar os resultados e superar as incapacidades e falhas, por forma a sobreviver no mercado (Nunes e Cavique, 2001).

Para o efeito, efectua-se uma análise do sector de actividade com base nos elementos do marketing mix de serviços, produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, meio físico e processos, adoptando, para o efeito, as terminologias próprias do sector, mix comercial, especialização temática, função distribuição, comunicação, pessoas, arquitectura e design e tecnologias de informação e comunicação. Estes elementos não são independentes, dependem de outras variáveis que são igualmente analisadas e que permitem detectar os pontos fortes e fracos da actividade.

A análise dos factores e condicionantes internos procura conhecer, fundamentalmente, as capacidades e as limitações que a empresa tem para realizar os seus negócios. Pode parecer uma análise fácil, porque há a tentação de pensar que basta avaliar o passado para conhecer, pelo menos, as insuficiências. Mas, quando se está a proceder a uma análise tendo em vista o planeamento do futuro a médio e longo prazo, não basta uma avaliação histórica. Deve fazer-se uma avaliação dinâmica, considerando os desafios que o mercado e o ambiente vão solicitar à empresa.

Assim, importa conhecer a capacidade que a empresa tem para satisfazer o maior número de necessidades e desejos do consumidor (acesso, fiabilidade, credibilidade, identidade, segurança, cortesia, competência, valor, garantias, crédito, conforto, privacidade, aconselhamento técnico, preço, rapidez), o que depende do desempenho dos elementos do seu marketing-mix de serviços (Brito e Lencastre, 2000).

Segundo Kotler (2000), os profissionais de marketing utilizam diversas ferramentas para obter as respostas desejadas dos seus mercados alvos. Essas ferramentas constituem o mix de marketing. O marketeer necessita de descobrir quais os critérios de escolha que os seus clientes-alvo mais valorizam e, em função desta informação, usar as

variáveis do marketing-mix para apresentar uma oferta única e distinta (Brito e Lencastre, 2000). O marketing-mix é o conjunto de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para alcançar o nível desejado de vendas e que são susceptíveis de estratégias no sentido da melhoria do desempenho, obtenção de resultados e sucesso da organização. Segundo Nunes e Cavique (2001), o marketing-mix define as variáveis fundamentais que permitem que a empresa ponha em acção, no mercado, a estratégia escolhida, para realizar os objectivos estabelecidos, através da satisfação dos clientes e consumidores. Cada elemento do marketing-mix é um conjunto coerente de factores e/ou métodos e técnicas de intervenção e comunicação com o mercado. São instrumentos de comunicação da empresa e instrumentos reais e concretos de intervenção directa no mercado (Nunes e Cavique, 2001).

Os centros comerciais, como canais de distribuição que são, distribuem bens e serviços. A dicotomia serviços versus bens gera interdependências e apoio mútuo, pois são necessários bens para que se ofereçam serviços, como são necessários serviços para que se ofereçam bens (Vieira, 2000).

Os serviços são actividades de natureza mais ou menos intangível que, regra geral, mas não necessariamente, se geram nas interacções que se produzem entre o cliente e o pessoal, os recursos, os bens físicos ou, globalmente, com os sistemas do fornecedor do serviço. Um serviço pode ser, então, uma prestação totalmente imaterial ou, pelo contrário, acompanhar, incorporar e mesmo transformar bens materiais. Pode, ainda, disponibilizar valores intangíveis ou bens físicos. De facto, a realidade evidencia uma crescente permeabilidade, substituição mesmo, entre serviços e produtos, produtos e serviços, com vista à satisfação complementar, alternativa e ou competitiva das mesmas necessidades, motivações e desejos (Vieira, 2000).

Embora a literatura de marketing de serviços associe o marketing-mix com o marketing de produtos, pelo menos no que respeita às decisões de preço, comunicação e promoção, os serviços distinguem-se nos seus aspectos mais práticos: distribuição e produto (Lejeune (1989) (cit in Vieira, 2000)). A interacção e o peso do factor humano nas actividades de serviços explica que a literatura tenha apontado para a ampliação do instrumento clássico do marketing-mix, a que se agregariam a planificação coerente e integrada de pessoas, ambiente físico e prestação (Vieira, 2000). Assim, os elementos

do marketing-mix de serviços são conhecidos por 7P's (produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, meio físico e processo).

Kotler (1995) considera que o que distingue as organizações de serviços com sucesso, isto é, bem diferenciadas competitivamente, é a sua capacidade efectiva de formulação estratégica, o esforço da sua direcção para institucionalizar produções de qualidade, o alcance de elevados níveis de satisfação interna e externa e sistemas de controlo rápidos e eficazes das prestações e garantias.

O êxito das organizações de serviços, neste caso dos centros comerciais, depende, directamente, da qualidade da orientação e actividade dos elementos do marketing-mix, pelo que não poderá dispensar: uma clara orientação para o cliente, baseada no empenhamento da direcção; um marketing interno assente numa comunicação eficaz e um sistema de retribuição que valorize essa orientação, difundindo objectivos e resultados entre os diversos departamentos e uma missão bem definida, com base num sistema de valores que configure uma identidade reconhecível interna e externamente. Deverá combinar o que a empresa realmente é com o que os clientes esperam, efectivamente, que ela seja e a existência de coerência distintiva, como resultado da capacidade que a organização tenha para oferecer um serviço suficientemente estandardizado nos seus atributos nucleares (Vieira, 2000).

Além destes factores de sucesso, as organizações devem também prestar atenção ao contacto com o cliente, controlar a qualidade de produtos e serviços e de imagem, estimular um ambiente empreendedor, organizado e que facilite a comunicação e a inovação e inovar o mix de forma consistente, isto é, conceber, desenvolver e comercializar novos serviços em função do conhecimento sobre as necessidades e desejos dos consumidores.

O centro comercial é um espaço privado, destinado a ser “consumido” e visitado pelo público em geral, pelo que está sujeito a um conjunto de factores que, de alguma forma, condicionam a sua implementação, funcionamento e sustentabilidade. Todas as fases de construção do centro comercial são estudadas e planeadas obedecendo aos mais modernos e rigorosos conceitos de mercado. Em especial, quando se decide a sua localização, composição funcional, arquitectura e design, dimensão (ABL), número de



lojas e espaços comuns, quando se estuda a constituição do mix comercial, das lojas âncoras, da componente lazer (cinemas, sala de jogos), quando se descrevem os objectivos do empreendimento, a constituição da unidade de gestão, os meios e técnicas de comunicação a utilizar na sua divulgação e promoção e as tecnologias a utilizar. Este conjunto de elementos constituem os factores internos mais característicos deste sector, pelo que é de todo o interesse que se estudem e analisem.

### 2.2.1 – Mix Comercial

Produto é tudo o que é oferecido ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo e inclui bens tangíveis, serviços, pessoas, ideias, lugares, organizações e actividades (Cunha et al, 2004). Segundo Dennis (2002), um elemento que confere atractividade ao centro comercial é o facto de oferecerem um vasto sortido de bens e serviços aos clientes.

Os centros comerciais oferecem um conjunto de bens e serviços denominado **mix comercial**, que é o conjunto dos diferentes estabelecimentos de ramos comerciais que se encontram no interior do centro comercial, organizados com o objectivo de ir ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores, maximizar os fluxos pedonais e, consequentemente, elevar a rentabilidade dos lojistas e dos promotores. No planeamento e organização do mix comercial deve ser ponderada a diversidade, a especialização, a inovação e a qualidade da oferta, a notoriedade das insígnias e a proporção da relação comércio/lazer (Melo, Gouveia e Duarte, 2001).

Como já foi referido, um dos principais objectivos dos centros comerciais é dispor, dentro de um mesmo edifício, o mais diversificado leque de sectores de comércio, de forma a criar uma atmosfera convivial propícia ao acto de compra e satisfazer um vasto conjunto de necessidades dos consumidores. Para que tal seja atingido, é importante que o mix comercial seja cuidadosamente planeado, em função do público-alvo. Hoje, pode-se constatar que o mix comercial da maior parte dos centros comerciais é mais cuidado e atractivo do que há alguns anos atrás (Holyoake e Oppewal, 2003). Só a partir da segunda metade da década de 1980 se reconheceu o papel desta componente no sucesso dos empreendimentos, tendo sido efectuadas várias análises de mercado no sentido de encontrar as fórmulas mais ajustadas aos vários tipos de centros comerciais. Segundo

Cardner e Sheppard (1989) (cit in Cachinho 2002), em alguns países, as investigações chegam a integrar uma alquimia tão complexa de factores, como estilos de vida, imagens dos retalhistas, valores e aspirações dos consumidores, cultura local e transportes públicos, que o seu planeamento mais parece estar a transformar-se numa pseudo-ciência.

Pela sua importância e complexidade, a nova geração de promotores, mais conhecedores das necessidades e desejos dos consumidores, entregam o planeamento do mix comercial a profissionais especializados, de forma a que o planeamento, constituição e equilíbrio do mix seja baseado no conhecimento do perfil dos consumidores, na área de influência, multifuncionalidade, diversificação, qualidade, composição funcional, localização das lojas, horário de funcionamento, acessibilidade, segurança e existência de uma unidade de gestão que permita a criação e aproveitamento de um conjunto de sinergias que potenciam a rentabilidade e a sustentabilidade dos empreendimentos (ICSC, 2002). Hoje existe uma rigorosa selecção dos ramos de actividade e do número de lojas afectas a cada sector, de modo a garantir a viabilidade económica dos vários operadores e de forma a que os consumidores encontrem no espaço uma variedade suficientemente grande para satisfazer as suas necessidades, com apenas uma deslocação (OC, 2002).

O planeamento do mix comercial depende, como é óbvio, de um conjunto de factores inerentes ao espaço, nomeadamente, a especialização temática e a ABL. Em função destes factores, estabelece-se o número de lojas, as lojas âncora, as lojas de restauração e lazer e as lojas com insígnias (marcas).

O **número de lojas** representa o conjunto de espaços comerciais de bens, serviços e lazer, agrupados no mesmo edifício ao qual se dá o nome de centro comercial. É uma das variáveis segundo a qual se avaliam os centros comerciais e um dos critérios utilizados para definir as diferentes tipologias.

As **lojas âncora**, regra geral, são as lojas de maiores dimensões do empreendimento, podendo ser um estabelecimento de comércio ou serviços que, à partida, possui uma grande capacidade de atracção de um grande número de consumidores ao centro comercial. De um modo geral, tratam-se de áreas dotadas de imagem de marca ou

associadas ao lazer. Inicialmente, começaram por ser utilizados hipermercados com este fim. Actualmente, a tendência é para diversificar e inovar esta componente, utilizando mais as salas de cinema, jogo, livrarias, clubes de desporto e lojas de marca de grande dimensão, como Zara, Tribo, Benetton e Sport Zone.

As **lojas de restauração e lazer** são todas as lojas de alimentação, com funções complementares ao comércio. Têm vindo a assumir uma importância crescente, sendo mesmo, em muitos centros comerciais, tidas como âncoras. Na grande maioria dos centros comerciais, existe um piso, normalmente o último, para o conjunto deste tipo de lojas, oferecendo uma vasta gama de produtos alimentares, de origem nacional e estrangeira, por norma já confeccionados, o que se tem manifestado um sucesso, principalmente pela diversidade de oferta, constituindo mesmo factor motivante da deslocação do cliente ao centro comercial.

As **lojas com insígnias (marcas)** são os estabelecimentos com uma forte imagem e/ou marca reconhecida pelo consumidor. Nos últimos anos, tem-se assistido a um crescimento da implantação deste tipo de lojas em centros comerciais. Isto deve-se ao facto de elas concentrarem uma diversidade de funções, permitindo que beneficiem de sinergias (Balsas, 2002). Segundo Kozinets et al (2002), as marcas servem para criar relações com o consumidor, pois o consumidor é atraído pela atmosfera criativa e atractiva criada pelas lojas de marca. O franchising, por privilegiar estas externalidades proporcionadas pelos centros comerciais, é uma das formas mais utilizadas pelas marcas para entrar no mercado português, e contribui, significativamente, para a imagem do centro comercial e para a fidelização de clientes. A adesão a este formato é de tal forma que atrai a atenção e o desejo de diversas marcas, que recorrem a estes espaços como meio de comunicação (Rousseau, 2004).

O **franchising** encontra-se entre os elementos mais marcantes da revolução comercial portuguesa. Permite construir estruturas e estratégias dinâmicas (Dant e Kaufmann, 2003) e constitui um fenómeno complexo, claramente difundido pelos centros comerciais, sobre o qual se dá conta neste capítulo apenas de forma superficial. O objectivo é fornecer uma visão sobre o modo como ele tem contribuído para o desenvolvimento da revolução comercial das novas formas de comércio. A essência deste conceito não está no produto ou serviço em si, mas no relacionamento entre as

empresas envolvidas e na forma *sui generis* como o produto/serviço é apresentado ao consumidor (Pereira e Teixeira, 1998). Enquanto estratégia comercial, o franchising apresenta-se aos olhos dos empresários como uma excelente oportunidade de crescimento, sem a necessidade de correr grandes riscos ou de realizar avultados investimentos, com inúmeras vantagens para o francheado: imagem de qualidade, prestígio dos produtos (marcas), serviços e lojas, benefício da notoriedade e *know-how* do franchisor no apoio à gestão e exploração dos estabelecimentos. Segundo Dant e Kaufmann (2003), o franchising permite criar benefícios para todos, porque apresenta uma organização e agregação da decisão unitária.

O franchising permitiu a importação de numerosos conceitos de loja, com provas dadas em países com uma maior intensidade concorrencial, pelo que estas lojas rapidamente sobressaíram aos olhos dos consumidores portugueses (Lindon et al, 2000).

À semelhança de outros países, em Portugal, as primeiras experiências no mercado ocorreram através do sector automóvel, dos combustíveis e dos refrigerantes (INF, 2003). Depois de uma primeira fase, que vigorou até 1989, data em que operavam no país apenas quinze franchisadores, o fenómeno conhecerá, nos anos 1990, uma verdadeira revolução (ver quadro A11 em anexo). Em 2001, encontravam-se já no mercado nacional 363 franchisadores, representando um crescimento médio anual superior a 18 novos operadores, sendo o número de francheados de 7 129 unidades, ([www.franchise.org.pt](http://www.franchise.org.pt)). Para melhor compreender o fenómeno em Portugal, apresentam-se alguns indicadores no Quadro 19.

**Quadro 19 – Indicadores sobre o franchising em Portugal**

| DESCRIÇÃO  | Valores   |
|--|-----------|
| Número de franchisadores em Portugal em 2001           | 363       |
| Número de unidades francheadas                         | 7.129     |
| Crescimento de unidades em 2001                        | 14%       |
| Unidades abertas por ano                               | 900-1 200 |
| Novas marcas que iniciaram em 2001                     | 44        |
| Divisão de marcas por sectores (Comércio)              | 52,3%     |
| Divisão de marcas por sectores (Hotelaria/Restauração) | 9%        |
| Divisão de marcas por sectores (Serviços)              | 38,7%     |

Fonte: [www.franchising.org](http://www.franchising.org), 2003

O Quadro 20 apresenta, por data de entrada no mercado, os formatos francheados em Portugal.

**Quadro 20 – Introdução de novos formatos em Portugal**

| INTRODUÇÃO DE NOVOS FORMATOS               | FRANCHISING               | ANO  |
|--|---------------------------|------|
| Primeira loja franchisada                  | Benetton                  | 1984 |
| Primeiro Hipermercado                      | Continente de Matosinhos  | 1985 |
| Primeiro grande Centro Comercial           | Amoreiras Shopping Center | 1985 |
| Primeiro catálogo internacional            | La Redoute                | 1987 |
| Primeira experiência teleshopping          | Multitel                  | 1989 |
| Primeira loja especializada                | Aki                       | 1990 |
| Primeira loja de conveniência              | Exrea                     | 1991 |
| Primeira loja fast-food                    | McDonald's                | 1991 |
| Primeira loja especializada em brinquedos  | Toys'-US                  | 1993 |
| Primeiro banco telefónico                  | Banco 7                   | 1994 |
| Primeira loja hard discount                | Lidl                      | 1995 |
| Primeiro homebanking serviço completo      | Banco 7                   | 1997 |
| Primeira discoteca megastore internacional | Virgin                    | 1997 |
| Primeira rede instore banking              | Banco Universo            | 1997 |
| Primeiro megashopping                      | Centro Colombo            | 1997 |
| Primeiro mega-hipermercado                 | Continente Colombo        | 1997 |
| Primeiro supermercado on-line              | Pingo Doce                | 1998 |
| Primeira fusão de cadeias                  | Dia/Minipreço             | 1999 |
| Primeiro retail park                       | Sintra Retail Park        | 2000 |
| Primeiro megastore desporto                | Decathlon Amadora         | 2000 |
| Primeiro outlet shopping                   | Campera Outlet Shopping   | 2000 |

**Fonte:** Adaptação Shopping, 2001 (entrevista a Eduardo Miranda, Director Geral do INF)

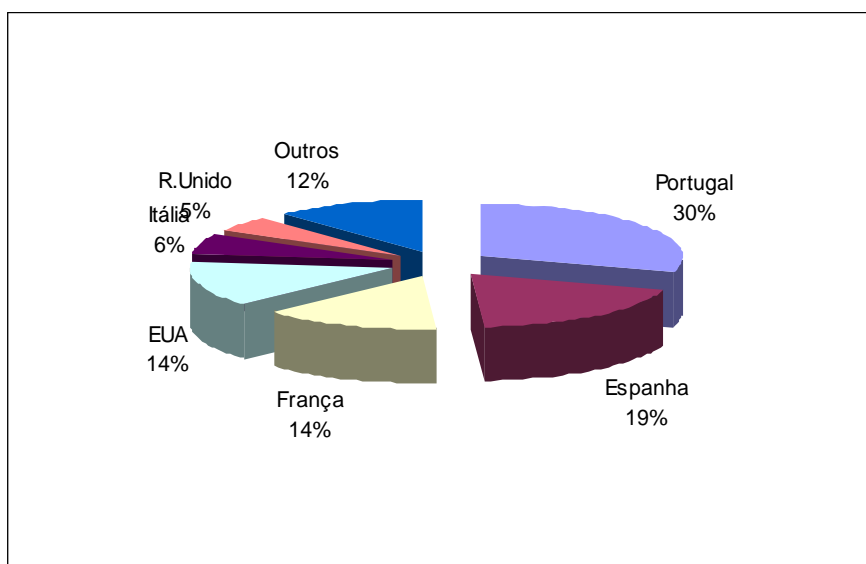
A chave explicativa da grande aceitação que o franchising regista hoje no mercado nacional e, de um modo geral, em qualquer país desenvolvido, é dada tanto pelo lado da oferta como da procura, incorporando ainda uma outra dimensão, que são as marcas (Santos, 1996). Segundo Kapferer (1995) (cit in Cachinho, 2002), para as empresas que as criam, elas transformaram-se, de há alguns anos a esta parte, na sua principal fonte de capital e, para os consumidores, na linguagem através da qual comunicam a sua identidade, estilos de vida e pertença social. Exemplos deste facto são as conhecidas marcas Benetton, MacDonalds, Zara, Coca Cola, entre muitas outras. A relação que actualmente existe entre o sistema de franchising e as marcas é tão estreita que se torna impossível encontrar exemplos de situações em que o primeiro ocorre sem as segundas, sejam estas pertenças dos fabricantes, dos retalhistas ou dos operadores de serviços (Murthi e Sakar, 2002).

Os centros comerciais desde muito cedo se afirmaram como locus privilegiado para a implantação do franchising (OC, 2002). Devido à carência de espaços de qualidade nas mais prestigiadas avenidas das metrópoles nacionais, requeridos para distribuir marcas e o crescimento das frequentemente baptizadas catedrais do consumo e, sobretudo, das

novas avenidas do lazer que nelas se recolhiam, muitas insígnias escolhem deliberadamente os centros comerciais para abrirem as suas lojas. O interesse dos centros comerciais para o franchising vai, no entanto, muito além da possibilidade de os operadores poderem suprir as carências de espaço no centro e nas grandes avenidas das cidades, sem terem de pagar rendas e trespases proibitivos. É uma forma de comércio organizado, onde todos os lojistas se regem pelas mesmas regras.

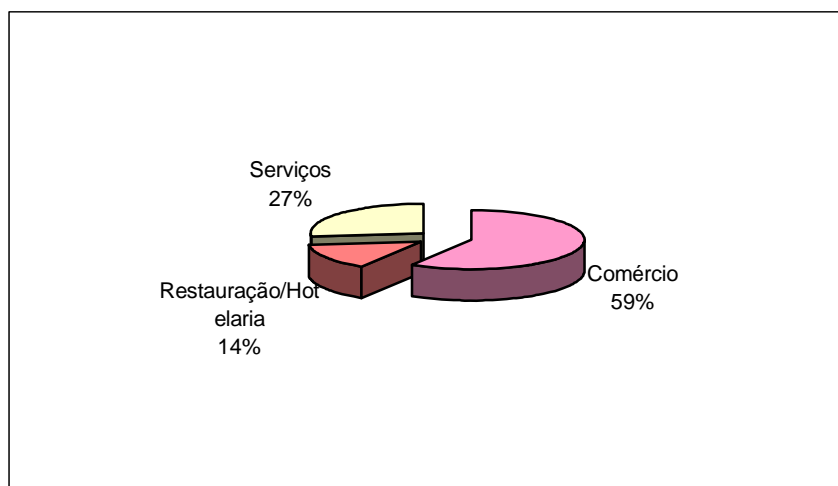
Alguns centros comerciais privilegiam, no mix comercial, os comerciantes que adoptam o sistema de franchising, uma vez que isso se converte em reais benefícios. Por força da formação ministrada pelas insígnias, os franchisados são mais sensíveis ao espírito do centro comercial (Santos, 1996). Frequentemente, estes apresentam desempenhos mais elevados que os lojistas tradicionais, pois beneficiam de estudos prévios de mercado, acções de formação e apoio, planos nacionais de promoção e, sobretudo, do *know-how* de marca já implantada com prestígio, notoriedade e sucesso no mercado e da reconhecida capacidade que possuem de atrair uma procura crítica, capaz de viabilizar negócios e actividades ([www.franchise.org.pt](http://www.franchise.org.pt), 2003).

A Figura 8 mostra a origem das principais cadeias de franchising a operarem em Portugal e a Figura 9 mostra a percentagem, por sectores, dos estabelecimentos franchisados.



Fonte: Franchising: Directório de oportunidades, 1998

**Fig. 8 – Origem geográfica das cadeias de franchising a operar em Portugal**



Fonte: IIF (2001) Directório de Oportunidades

**Fig. 9– Repartição das insígnias franchisadas por sector de actividade, em 2001**

Um estudo recente da AECC (2003) (Associação Espanhola de Centros Comerciais) conclui que os retalhistas em regime de franchising encontram, nos centros comerciais, a chave do sucesso para os seus negócios.

A fórmula dos centros comerciais favorece toda a gama de possibilidades de conceitos comerciais inovadores, especificamente as áreas da moda e restauração. Miranda (2002) defende que “os centros comerciais foram fundamentais para a expansão das redes, assim como as marcas em franchising são fundamentais para a imagem dos centros comerciais”. As vantagens mais notórias que lhe são apontadas prendem-se com a vivificação e fortalecimento dos centros de comércio mais especializados, a emergência de iniciativas empresariais inovadoras e dinâmicas, o aumento da especialização dos vários ramos de comércio e o favorecimento da dispersão de marcas e produtos, aproximando-os do consumidor (Miranda, 2002). A principal desvantagem para o comércio do recurso ao franchising é a massificação, a padronização e a uniformização dos produtos e pontos de venda, o que no futuro poderá constituir um problema sério a resolver. As funções do mix comercial podem ser concentradas, dispersas ou isoladas, de acordo com a lógica de funcionamento escolhido para o empreendimento.

O Quadro 21 apresenta a composição funcional do mix dos centros comerciais em Portugal, por ramos de actividade e número de lojas. A sua análise permite concluir que, das 22.589 lojas para as quais existe informação, os centros comerciais parecem estar mais vocacionados para os sectores da restauração (1,8%), artigos de decoração para o

lar (11,3%), vestuário para senhora (7,5%), vestuário misto (7,4%), acessórios (6,9%), bijutarias (5,1%) e cabeleireiros e centros de estética (5%) (INE, 2002).

**Quadro 21 – Composição do mix comercial dos centros comerciais em Portugal**

| Ramo de actividade                 | N.º de lojas  | % do Total   |
|------------------------------------|---------------|--------------|
| Igrejas                            | 13            | 0.1          |
| Ginásios                           | 16            | 0.1          |
| Farmácias                          | 18            | 0.1          |
| Hipermercado                       | 40            | 0.2          |
| Outros artigos de cultura e lazer  | 83            | 0.4          |
| Agências de viagens                | 98            | 0.4          |
| Supermercados                      | 103           | 0.5          |
| Cinemas                            | 103           | 0.5          |
| Livrarias                          | 117           | 0.5          |
| Animais de estimação               | 113           | 0.5          |
| Artigos de saúde, higiene e beleza | 127           | 0.6          |
| Mercearias, minimercados           | 137           | 0.6          |
| Outros serviços de saúde e beleza  | 163           | 0.7          |
| Seguradoras                        | 166           | 0.7          |
| Lavandarias                        | 182           | 0.8          |
| Ópticas/oculistas                  | 188           | 0.8          |
| Discos                             | 191           | 0.8          |
| Brinquedos                         | 203           | 0.9          |
| Electrodomésticos                  | 282           | 1.2          |
| Bancos                             | 298           | 1.3          |
| Mobiliário                         | 314           | 1.4          |
| Floristas                          | 321           | 1.4          |
| Fotógrafos                         | 339           | 1.5          |
| Serviços de reparação diversos     | 342           | 1.5          |
| Imobiliárias                       | 372           | 1.6          |
| Material profissional              | 392           | 1.7          |
| Artigos de desporto                | 409           | 1.8          |
| Lojas alimentares especializadas   | 416           | 1.8          |
| Perfumarias                        | 423           | 1.9          |
| Outro comércio a retalho           | 493           | 2.2          |
| Serviços de lazer                  | 488           | 2.2          |
| Vestuário para homem               | 527           | 2.3          |
| Papelaria, jornais, tabaco         | 574           | 2.5          |
| Calçado                            | 658           | 2.9          |
| Bazares                            | 677           | 3.0          |
| Vestuário e calçado para criança   | 780           | 3.5          |
| Cabeleireiros, centros de estética | 1127          | 5.0          |
| Acessórios                         | 1157          | 5.1          |
| Vestuário misto                    | 1557          | 6.9          |
| Vestuário para senhora             | 1663          | 7.4          |
| Decoração e têxteis para o lar     | 1693          | 7.5          |
| Outros serviços                    | 2559          | 11.3         |
| Restauração                        | 2667          | 11.8         |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>22 589</b> | <b>100.0</b> |

Comércio a retalho

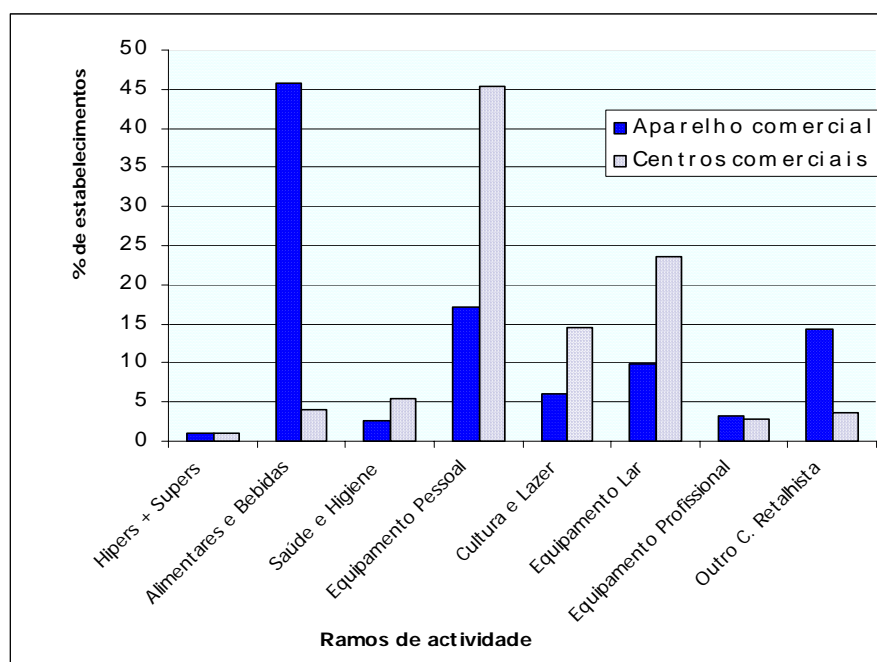
Serviços

Fonte: OC, “Inquérito aos centros comerciais”, 1999

Muitos são os sectores que não atingem peso no mix dos centros comerciais, existindo uma clara selectividade em relação aos diferentes ramos de actividade. Esta



selectividade pode avaliar-se melhor quando comparada com o comércio tradicional (Figura 10).



Fontes estatísticas: DGCC, [www.dgcc.pt/continentecad.htm](http://www.dgcc.pt/continentecad.htm); OC - Inquérito aos centros comerciais, 1999.

**Fig. 10– Estrutura funcional do aparelho comercial tradicional e dos centros comerciais**

Os lugares que os diferentes ramos de actividade ocupam nos dois sectores são totalmente distintos. Para esta diferença concorrem vários factores, um dos quais é a técnica para restringir ao mínimo as actividades comerciais mais banais e valorizar as mais raras, dentro da região onde o centro comercial está instalado. A especificidade do mix comercial dos centros comerciais advém, também, da diversidade de funções que estes desempenham, enquanto espaços de comércio, lazer, consumo e convívio (Valente, 2001).

Apesar de todo o cuidado com o planeamento do mix dos centros comerciais, num futuro próximo podem surgir problemas com esta variável. O efeito “*de já vu*” começa já a ser sentido. Infelizmente, a homogeneização dos espaços criados é um problema que tenderá a agravar-se no futuro, com o aumento da importância das marcas, as quais, de há alguns anos a esta parte descobriram no franchising o veículo mais poderoso de difusão e nos centros comerciais um lugar predilecto para se localizarem (Melo, Gouveia e Duarte, 2001).

É fácil antever que, de futuro, a composição funcional dos centros comerciais será um dos problemas que os projectistas e gestores terão de enfrentar e solucionar. A tendência será para uma maior diversidade de produtos e serviços, ordenada por sectores, de forma a que o consumidor realize as suas compras no mais curto espaço de tempo, já que este é cada vez mais escasso.

### **2.2.2 – Especialização temática**

A composição funcional do centro comercial é um factor-chave de posicionamento e precisa ser definido em relação ao mercado-alvo, ao mix de sortido de produtos e serviços e à concorrência e é determinada segundo as variáveis especialização, tematização e política de preços. Esta última constitui o principal factor, enquanto estratégia e factor chave de posicionamento e deve ser definida em relação ao mercado alvo, ao mix comercial e à concorrência.

O preço é o elemento do marketing-mix pelo qual os esforços da empresa se convertem em receitas e lucro, todos os outros elementos geram custos (Cunha et al, 2004). O preço funciona como o principal determinante da escolha dos compradores e é um dos elementos mais flexíveis (Lindon et al, 2000). O preço deve ser escolhido segundo os objectivos pretendidos: sobrevivência, maximização do lucro, liderança em quota de mercado, liderança em qualidade de produto e oferta de valor ao cliente (Cunha et al, 2004).

Por meio da determinação do preço, uma empresa pode perseguir qualquer um dos quatro objectivos. Sobrevivência, maximização do lucro actual, maximização da participação no mercado e liderança na qualidade do produto (Kotler, 2000). O preço influencia os lucros ou prejuízos, afecta indirectamente os custos, condiciona o tipo de cliente e de concorrência que a empresa atrai, afecta a imagem de marca, pode dar incentivos ao cliente para agir e é central em diversas formas de segmentação (Cunha et al, 2004). A empresa deve procurar ter preços que maximizem os lucros do mix total.

Segundo Holyoake e Oppewal (2003), os centros comerciais são concebidos com diferentes propósitos e com modelos diferentes. A escolha da variável preço nos centros comerciais é denominada por **especialização temática**. A escolha da especialização

temática é determinada pelo formato ou tipo de empreendimento, localização, público-alvo, concorrência e necessidades locais.

Na definição estratégica da composição funcional de um empreendimento são tidas em conta as variáveis especialização, tematização e política de preços. O preço continua a ser um factor fundamental para a escolha do local de compra por parte de uma grande percentagem de consumidores. Tendo este facto presente, muitos centros comerciais com formatos recentes assentam numa política de preços baixo, generalizada a todos os lojistas, como os inovadores “centros de fábrica” ou *outlet center*.

Outros assentam no lazer como é o caso dos *retail park* e os *leisure centers*. Mais recentemente, os *lifestyle centers* incluem ambientes arrojados e produtos de um modo geral mais caros, com o objectivo de ir ao encontro das aspirações dos consumidores alvo aos quais se destinam.

### **2.2.3 – Distribuição**

A componente distribuição de uma empresa deve ser analisada segundo o conjunto de meios de que dispõe para vender os bens e serviços aos seus clientes com rentabilidade (Lindon et al, 2000). Segundo Kotler et al (1999), a distribuição constitui uma componente importante na política de marketing de uma organização, na medida em que determina a disponibilidade dos seus produtos no mercado e influencia a sua visibilidade e imagem. Também poderá determinar o “produto acrescido”, isto é, a própria distribuição pode participar na criação do produto final. Para Ripal et al (1996), a distribuição é uma actividade de serviços que tem como objectivo colocar os bens e serviços, na quantidade e sortido certo, à disposição dos clientes. Farrán (1996) diz que a função distribuição permite oferecer e entregar os bens e os serviços aos clientes da melhor forma.

A avaliação de um canal de distribuição deve ser feita segundo a análise do grau de cobertura do mercado, especialidade, potencial de venda, adequação do circuito às necessidades do consumidor alvo, imagem do canal, dinamismo, capacidade promocional e flexibilidade. Outro ponto de análise é saber se os compradores importantes e regulares fazem parte da clientela do canal. Importante é também saber se

o canal está bem adaptado a uma eventual sazonalidade das vendas e conhecer a sua potencialidade comparativamente com a concorrência. Um adequado sistema de distribuição, baseado na colaboração, maximiza o serviço e minimiza o custo (Ferrán, 1996).

O controlo do canal de distribuição, no caso dos centros comerciais, deve ser feito com vista ao equilíbrio das relações entre promotores e lojistas e à satisfação dos clientes.

O centro comercial, pelas características e complementariedade que apresenta, dispõe de um conjunto de elementos que o posicionam como excelente meio de distribuição para grande parte dos bens e serviços. Segundo Huete e Reynoso (2004), todo o canal de distribuição que permita a participação do cliente nos processos de serviço permite uma maior satisfação do cliente e maior eficiência. O centro comercial é um exemplo, dados a localização, a acessibilidade, a facilidade de estacionamento, o conjunto diversificado de bens e serviços, a restauração, as marcas, o ambiente geral das lojas e dos espaços comuns, o conforto, a segurança e o facto de, apesar de ser um espaço privado, ser projectado para ser “consumido” por massas. Tudo no centro comercial é estudado e planeado com o objectivo de comunicar e atrair consumidores, o que constitui uma vantagem e meio de diferenciação relativamente aos outros canais de distribuição.

No entanto, é preciso manter uma atitude pró-activa de constante melhoria e inovação do circuito, através da modernização dos espaços, da actualização e até antecipação das tendências do mix comercial, melhoria do canal de comunicação, investimento na formação das pessoas, com vista a um melhor atendimento e serviço e utilização das potencialidades das TIC, nomeadamente do comércio electrónico, que permite criar um novo canal de vendas. Outra possibilidade é a criação de parcerias (Lindon et al, 2000). Para Huete e Reynoso (2004), a utilização de sistemas de gestão de relações com o cliente, como o CRM, melhora o posicionamento do serviço no mercado e a sua eficiência.

Nos últimos anos, a evolução do canal de distribuição tem sido significativa, no sentido da modernização, especialização e eficácia. Por outro lado, a componente tecnológica tem permitido diversificar, inovar e complementar o canal de distribuição com um novo meio de venda, o comércio electrónico. As tecnologias e estratégias em empresas de

serviços permitem satisfazer um maior número de necessidades dos clientes em tempo real, (Huete e Reynoso, 2004). O resultado tem sido uma oferta mais diversificada, melhores serviços, preços mais baixos, uma cobertura maior do mercado e uma melhor satisfação do consumidor. Investir no comércio electrónico significa abertura a novas possibilidades de desenvolvimento e a adaptação às novas condições de funcionamento da economia (Lindon et al, 2000). A tendência será para criar condições de compatibilidade entre canais, reduzir custos de distribuição e energéticos, adoptar uma gestão socialmente responsável e aumentar a flexibilidade do canal, de modo a permitir a adaptação ao mercado.

#### **2.2.4 – Comunicação**

O sucesso de uma empresa não depende apenas do produto, preço e canal de distribuição que utiliza para o comercializar, depende, também, da comunicação que faz e da sua eficácia. A comunicação surge hoje como um elemento essencial para a vida e o negócio de qualquer empresa (Lindon et al, 2000).

A comunicação é o conjunto de sinais emitidos pela empresa em direcção aos seus clientes, aos distribuidores e a todos os alvos internos e externos (Lindon et al, 2000). Segundo Cunha et al (2004), a comunicação é o processo de comunicar eficazmente ideias ou informação sobre a oferta de marketing a um público-alvo. A comunicação serve a distribuição e a distribuição tem na comunicação a sua principal mola impulsionadora e geradora de aumento de fluxo e vendas (Hortinha, 2002).

Para que a comunicação seja eficaz, é necessário desenvolver um processo de identificação do público-alvo, determinar os objectivos, elaborar a mensagem e, por último, seleccionar os canais de comunicação (Lindon et al 2000).

A identificação do público-alvo envolve o conhecimento do mercado na perspectiva demográfica, económica e política, do consumidor como ser humano, com necessidades, desejos e enquanto membro de uma sociedade. O objectivo da comunicação deve ser o de criar notoriedade para o produto/marca, transmitir informação, educar o mercado, desenvolver uma imagem positiva da empresa e ajudar a vender os produtos e serviços (Cunha et al, 2004). A comunicação visa, igualmente,

criar identidades com produtos, marcas, personalidades e acontecimentos, influenciar comportamentos e induzir mais visitas e atitudes favoráveis à compra nos consumidores. Para Jones (1998), a comunicação tem o objectivo de dar notoriedade e visibilidade ao produto e à empresa, criar uma identidade própria que permita ao consumidor rever-se e identificar-se com o produto e a empresa.

A comunicação deve ter forma criativa, informativa, persuasiva e interessante, para mostrar que a oferta satisfaz melhor as necessidades e desejos do mercado. No conteúdo da mensagem, a marca de um produto/serviço deve ser inconfundível, a identificação da empresa deve ser imediata, relevante, memorável, fácil de perceber e de memorizar, flexível e, por último, deve comunicar o benefício no qual assenta a vantagem concorrencial (Brito e Lencastre, 2000). Para este efeito, é necessário saber o que dizer (conteúdo da mensagem), como dizê-lo (estrutura da mensagem), como dizê-lo de maneira simbólica (formato da mensagem) e a quem dizê-lo (destino da mensagem) (Kotler, 2000).

Identificado o mercado-alvo, definidos os objectivos e estabelecido o conteúdo, estrutura e formato da mensagem, é preciso escolher a ferramenta de comunicação com o cliente. Segundo Fether (2002), a era da comunicação e publicidade de massas está a chegar ao fim. Estamos a caminhar para a era do *one-to-one*, na qual a quota de cliente é mais importante do que a quota de mercado. A Internet permite atingir individualmente cada cliente e criar propostas de valor concebidas unicamente para ele. A associação da Internet ao marketing gera um conjunto efervescente de oportunidades e desafios para todos os que pretendem utilizar o potencial da *Web* para promover, publicitar, divulgar, disponibilizar, fornecer e, eventualmente, transaccionar produtos ou serviços por este meio (Correia, 2002). Graças às novas tecnologias, pode-se comunicar não só pelos media tradicionais (jornais, rádio, telefone, televisão), mas também pelos novos meios (computador, fax, telefone celular). Ao diminuir os custos de comunicação, as novas tecnologias encorajam muitas empresas a passar da comunicação de massas para uma comunicação e um diálogo pessoal mais direccionado (Kotler, 2000). Numa sociedade onde a fonte de valor reside, cada vez mais, nos serviços e no intangível, as tecnologias de informação desempenham um papel importante na diminuição dos custos de tratamento e de transformação da informação (Lindon et al, 2000).

O marketing relacional é outra ferramenta de comunicação que tem vindo a crescer, fruto do desenvolvimento das tecnologias e sistemas de informação, o que permite englobar e ultrapassar o conceito de marketing directo. Os seus meios de comunicação são o *direct mail*, o telemarketing, o Internet marketing, o SMS marketing e a TV interactiva. O marketing relacional, como toda a forma de publicidade, visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor, com base em acções personalizadas, interactivas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção de marcas (Lindon et al 2000). O marketing relacional, uma das tendências mais em voga na comunicação de hoje, visa uma comunicação de qualidade, interactiva e de longo prazo com o cliente. Visa conhecer melhor os clientes actuais e potenciais, de maneira a que se possa atender melhor os seus desejos e necessidades (Kotler, 2000) e criar laços duradouros de confiança entre empresas e clientes.

O *database* marketing é uma combinação de marketing estratégico, comunicação criativa, dados, tecnologia e técnicas de análise estatística (Kotler, 2000). Ajuda a empresa a comunicar directamente com o cliente específico, em vez de o fazer de forma geral para o segmento. Permite ao marketing relacional ir ao encontro das exigências dos clientes modernos na medida em que estes pretendem reconhecimento (querem ser reconhecidos individualmente), serviço (serviço que desejam), eficiência (não querem perder tempo), valor (tudo o que torne a vida do cliente mais simples e que lhe acrescente valor), informação (a informação é quase tão importante como o produto em si), identificação (querem identificar-se com o valor) e relevância (a mensagem deve ser transmitida quando o cliente está disposto a ouvi-la).

O marketing societal é outro meio de comunicação que se encontra em franco desenvolvimento. Utiliza princípios e técnicas de marketing que influenciam os públicos-alvo a voluntariamente aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar um comportamento, em benefício de indivíduos, grupos ou da sociedade em geral Kotler et al (1999) (cit in Lindon et al, 2002).

Hoje, por toda a parte se observam mudanças sócio-culturais com tendências divergentes. Em face desta realidade, o marketing teve que descobrir factores e meios novos, utilizados através de comunicação que motivasse os consumidores para as

compras. Assim, cedo fez a descoberta da necessidade de incorporar na comunicação os novos valores, dos prazeres, do figurativo, da sensualidade, do “bem estar” e explora esses factores para motivar o consumidor nas mais variadas compras (Jones, 1998). Outro factor importante que o marketing societal tem tido em consideração é a consciência colectiva de que o mundo é um organismo vivo, complexo e dotado de unicidade, sendo caracterizado por uma interdependência global. As provas de que assim é são múltiplas e provêm tanto do mundo natural como social. A destruição da Amazónia, o buraco na camada de ozono, a guerra, a queda da Bolsa, o vírus da SIDA, todas estas questões fazem lembrar que a humanidade se encontra “no mesmo buraco”. A consciencialização da degradação ambiental, do desequilíbrio do ecossistema e dos perigos que ameaçam a sobrevivência humana na Terra, por um lado, e a evidência da imperfeição social (aumento da delinquência, racismo, exclusão social e pobreza), por outro, apelam à revisão global dos modelos sociais e à reflexão do papel do indivíduo na sociedade (Cachinho, 2002). Simultaneamente, assiste-se a uma valorização do presente e de tudo aquilo que é susceptível de contribuir para a realização imediata do sujeito (Kotler, 2000). Sem grande confiança no futuro e nas instituições que o governam, o indivíduo volta-se para si próprio e para o imediato, procurando «tirar partido da vida» em cada momento. Trata-se de um investimento no presente e de uma descapitalização sobre o futuro, do qual a frase, bem conhecida por todos, «*don't worry, be happy*», é um bom exemplo (Monteiro, 2003).

Estes elementos fazem parte de um vasto conjunto de sensibilidades transversais, partilhadas pelos indivíduos de qualquer lugar do planeta graças à «comunicação global». O marketing, atento a estes fenómenos, integrou estas preocupações no discurso das suas campanhas publicitárias. É com frequência que se vêem publicidade e campanhas apoiadas neste problema. Um exemplo bem conhecido de todos é a publicidade da Benetton “Todos diferentes todos iguais”. De uma forma quase que natural, as pessoas são levadas a estabelecer a aliança entre os seus desejos individuais e as necessidades colectivas, caminhando para um consumo ecológico. Trata-se, no fundo, de uma extensão de uma nova filosofia do marketing societal que pode ser definido como socialmente responsável (Kotler et al, 1999). A adesão a este meio de comunicação é de tal ordem que se tornou moda na publicidade fazer desfilar os valores, através de um conjunto de palavras soltas, carregadas de forte poder simbólico,



emergente de diferentes contextos reais ou imaginários que se querem promover e, sobretudo, fazer crer que são proporcionados pelos próprios produtos, serviços, empresas e lugares (Monteiro, 2003).

Kotler (1991) defende que o verdadeiro marketing não é a arte de vender o que se faz, é a de saber o que fazer. É a arte de identificar e compreender as necessidades do consumidor e de criar soluções que possam satisfazer os clientes, dar lucro aos fabricantes e benefícios a todos os interessados no comércio.

A comunicação pode ainda ser feita através de publicidade e promoção de vendas, que não é mais do que uma comunicação de massas que oferece incentivos de curto prazo para encorajar a compra. Através das relações públicas, que é a comunicação centrada na gestão da imagem e da reputação junto de vários públicos, é possível aumentar a credibilidade, alcançar grupos de interesse (*stakeholders*) para além dos clientes, atingir alvos de difícil acesso, como líderes de opinião e preparar a empresa pró-activamente para a eventualidade de crises.

Seleccionada a ferramenta que melhor satisfaz os interesses e objectivos da comunicação, é necessário estabelecer o mix de comunicação, podendo utilizar estratégias *push*, *pull* ou ambas (Cunha et al, 2004). A estratégia *push* visa persuadir os membros do canal de distribuição a u. A estratégia *pull* visa desenvolver actividades de comunicação e promoção para persuadir o utilizador final a solicitar produtos ou marcas específicas a retalhistas membros do canal de distribuição (Cunha et al, 2004).

Igualmente importante é a escolha do meio para fazer chegar a informação aos consumidores. Também neste campo existem várias escolhas (ver quadros A12 e A13 em anexo). A selecção deve ser ponderada em função dos objectivos a atingir, do público-alvo e da relação custo benefício.

O crescente aumento da concorrência torna a função **comunicação** cada vez mais importante na implementação e sobrevivência dos centros comerciais. Estes transformaram-se em mercadorias que, para serem “vendidas” mais facilmente, no ambiente de concorrência onde se vive, necessitam de possuir a sua própria imagem de marca, como acontece com os produtos e serviços que são comercializados no seu

interior. O proliferar de empreendimentos comerciais leva à necessidade de reforçar o posicionamento, aumentar o tráfego e as vendas, fidelizar o cliente e humanizar o espaço dos centros comerciais. A imagem que os consumidores têm do centro comercial torna-se fundamental para o seu sucesso (Thang e Tan, 2002).

Para alcançar o mercado-alvo, os responsáveis pela comunicação dos centros comerciais podem fazer uso de alguns canais de marketing. O canal de comunicação é o meio mais usado para informar o público e convencê-lo a adquirir um bem ou serviço. A comunicação para centros comerciais é mais abrangente, visto que a promoção do espaço visa não só a promoção do conjunto de produtos e serviços que fazem parte do seu mix comercial como do próprio empreendimento. Para Gomes (1994), a comunicação é cada vez mais uma actividade difícil, complexa, com muitos intervenientes numa longa cadeia de interdependência. Uma componente que necessita de atributos fortes para atrair os consumidores (Thang e Tan, 2002). Segundo Tim (2002), os pontos essenciais para a construção de uma boa imagem de marca de um centro comercial são: confiança, diferenciação, oferta, valores, relevância e visão.

Na comunicação dos centros comerciais, podem ser promovidas as diferenças mais significativas, características, vantagens, benefícios, melhor qualidade, melhor atendimento, preços mais baixos, maior valor, maior segurança, maior rapidez, mais customização, mais prático, maior conveniência, mais inovação e o posicionamento ambiental e social da empresa. Estas são apenas algumas das questões inerentes à função da comunicação e publicidade aplicada a centros comerciais, sem as quais a vida destes se torna muito difícil, para não dizer impossível.

Com a tendência para a homogeneização dos parâmetros clássicos do centro comercial (variedade, qualidade e preço), estes empreendimentos têm apostado, cada vez mais, em campanhas publicitárias e slogans que pretendem cativar e, se possível, fidelizar os consumidores e atrair lojistas que estejam interessados em investir nos centros comerciais (Lewis, 2002).

Reconhecida a importância da comunicação na promoção e sobrevivência dos centros comerciais, o ICSC promove concursos para a melhor campanha de marketing, os

“SCSC Marketing Awards”. Nestes concursos, alguns centros comerciais portugueses foram premiados<sup>14</sup>.

Mais do que meros espaços utilitários de consumo e lazer, os centros comerciais são um dos lugares onde se faz e refaz a cadeia simbólica do consumo, onde os indivíduos procedem a práticas de identificação e demarcação para com os outros, tanto pelo lugar da compra como pelos produtos comprados (Cachinho, 2002). É um dos locais que a cidade oferece que melhor representam a importância actual do espaço físico público. Enquanto media (enquanto suporte de comunicação) o espaço é uma realidade que nenhum outro media conseguiu substituir de forma cabal e eficaz. É um grande espaço de comunicação de massas (Monteiro, 2003). Neste sentido, promover e divulgar um centro comercial deve ser um trabalho permanente.

Um factor muito utilizado na comunicação e promoção do centro comercial é o aproveitamento e desenvolvimento de iniciativas que atravessam o calendário dos centros comerciais. O espaço do centro comercial está sujeito a uma sazonalidade expressa em realizações e eventos de vária ordem (Quadra Natalícia, Dia do Pai, Dia da Mãe, Carnaval, Dia dos Namorados, Dia da Mulher, 25 de Abril, Dia do Trabalhador, Dia Mundial da Criança, Páscoa e dia do aniversário). Estes são recursos temporais aos quais os gestores dos centros comerciais recorrem para atrair os consumidores (Arnould, 2005). A utilização destas datas permite a memorização das origens, por via das comemorações, que além de implicarem intervenções locais diversas, nomeadamente ao nível da decoração e animação dos espaços, podem também ser apoiadas por campanhas publicitárias (Monteiro, 2003). Para Jones (1998), todas as épocas são estações propícias ao desenvolvimento de acções de comunicação e promoção do empreendimento.

Os eventos que se desenvolvem ao longo do ano nos centros comerciais visam, como é obvio, aumentar o tráfego, levar o consumidor à compra, criar neste uma satisfação, sendo também considerados como rupturas no tempo que asseguram a continuidade do espaço onde têm lugar. As campanhas promocionais de comunicação assumem grande relevo na dinamização de um centro comercial. Servem para humanizar o espaço e criar

---

<sup>14</sup> - O Colombo e o Amoreiras Shopping Center

hábitos nas vertentes sociais e cultural, bem como gerar efeitos de surpresa e diferenciação. Permitem envolver o cliente em iniciativas de relevo (culturais, desportivas, lúdicas, humanitárias e ambientais) e estabelecer, entre ele e o centro comercial, laços cordiais. Proporcionam novas experiências, evoluindo para a fidelização ao espaço (Jones, 1998). A sua simbologia emerge de forma ainda mais nítida, fazendo o consumidor reviver os acontecimentos, as tradições, o que é também uma forma de estar na sociedade.

Outro meio de comunicação de que os centros comerciais dispõem são os pontos de venda (lojas), com a contínua recriação das montras, a mudança da decoração interior, a renovação das colecções em função das estações do ano, os períodos dos saldos e as promoções, que funcionam como verdadeiros cortes com a continuidade e como motivação para o consumidor.

A análise dos anúncios publicitários dos centros comerciais difundidos pelos meios de comunicação não deixa dúvidas. Em todos os sectores do consumo, as empresas tendem cada vez mais para, através da comunicação, dotar os produtos, os serviços e os estabelecimentos de valências que vão ao encontro das aspirações, dos valores e das opiniões dos consumidores. Um exemplo é a publicidade em revistas e *outdoors* do Fórum Montijo, comunicando que é o primeiro centro comercial certificado com gestão socialmente responsável (norma ISO, 14 000).

Alvin Tofler, no livro “A terceira vaga”, nos anos 70, previa que se iria entrar na era do “*prosumer*”, na qual, como a *Dell* está a provar os consumidores podem desenhar os seus próprios produtos. O marketing do futuro não tratará tanto das formas de vender um produto mas será mais focalizado na “venda” de um *web lifestyle*, no qual o produto é um dos componentes. Nesta situação, os centros comerciais, pelas suas características, têm vantagens acrescidas, quando comparados com o comércio tradicional.

Num mundo de consumidores cada vez mais conscientes, de custos astronómicos de publicidade, de formas de marketing tradicional para todos os gostos, é mais difícil do que nunca ser ouvido e adquirir vantagens sobre a concorrência só com os velhos métodos. As novas técnicas de marketing apoiam-se na comunicação com os clientes, utilizando a publicidade selectiva, com capacidade de desferir «ataques cirúrgicos»,

curtos em duração, certos na orientação e muito intensos (Hortinha, 2002). O marketing assume o desafio de conjugar as tecnologias de informação e comunicação e o tratamento estatístico de dados (Correia, 2002).

Grande parte do desafio assenta numa mudança cultural e na transformação do posicionamento organizacional e comercial, baseadas numa política activa de conhecimento: identificar, diferenciar, interagir e customizar (Hortinha, 2002). Neste sentido e reconhecendo a importância que a comunicação de marketing tem no imaginário dos consumidores, a Sonae Imobiliária formou uma joint-venture com a Imprensa para o projecto "SIC Indoor", um canal de televisão que transmite em exclusivo para os doze centros comerciais e de lazer da Sonae Imobiliária em Portugal. Esta iniciativa é inédita no nosso país e visa constituir um veículo privilegiado de difusão de mensagens para os clientes dos centros comerciais. Através de ecrãs estrategicamente posicionados, a "SIC Indoor" é um canal de comunicação que procura oferecer uma mais valia, transmitindo conteúdos noticiosos e de entretenimento que privilegiam a imagem, de forma a permitir aos visitantes momentos de lazer, descontração e actualização de informação, enquanto fazem as suas compras ou tomam a sua refeição. (APCC, 2002).

### **2.2.5 – Pessoas**

As pessoas são o elemento central dos serviços e de diferenciação se apresentarem competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade e capacidade de resposta e de comunicação e constituem o capital mais importante de uma organização.

No actual contexto de globalização e de crescimento da concorrência é, um dos elementos do marketing de serviços que mais atenção e cuidados deve ter por parte dos empresários. Segundo Drucker (2003), o segredo para um bom desempenho da empresa, depende não só do seu esforço e visão mas sobretudo da sua liderança e dos talentos individuais. Estamos perante novas formas de venda e de negociação que impõem novos tipos de relacionamento, como a interactividade, a personalização e a individualização da oferta (Nunes e Caviq, 2001). Estas exigências e as novas técnicas de gestão promovidas pelas novas tecnologias requerem uma formação específica e contínua das pessoas que estão em contacto com o público.

Sabe-se que as necessidades dos clientes evoluem, que estes estão mais conscientes e exigentes na forma como são informados e atendidos, razão pela qual é vital para a empresa que quem está em contacto com os clientes tenha a formação e a motivação suficientes para desempenhar as funções de forma adequada. Segundo Lindon et al (2000), as organizações podem obter sólidas vantagens com uma equipa de profissionais bem treinados e informados. Ao desenhar as tarefas que satisfaçam as necessidades do seu pessoal, a organização incrementa a sua capacidade para satisfazer os seus clientes externos (Vieira, 2000). Hoje, qualquer tarefa requer não só algum tipo de educação formal como a aquisição de competências teóricas e analíticas. Como tal conhecimento se torna obsoleto rapidamente, nomeadamente devido à evolução tecnológica, as pessoas têm de aprender continuamente (Drucker, 2003).

Nas empresas, os relacionamentos bem sucedidos assentam sempre numa base de trocas com satisfação mútua aos quais tanto a empresa como o cliente dão valor. Esta noção pode e deve ser aplicada à gestão de recursos humanos em empresas de serviços (Brito e Lencastre, 2000). Empregados motivados, que demonstram um compromisso absoluto para com uma cultura de serviço, que conhecem bem os processos e tecnologias empregues na sua empresa e que fazem passar estes valores para os clientes, geram satisfação com o serviço e asseguram a continuidade da relação cliente-empresa. Segundo Drucker (2003) para manter os empregados motivados é preciso definir claramente a tarefa, conceder-lhe autonomia, atribuir-lhe responsabilidades, promover a sua habilidade para aprender continuamente e partilhar os seus conhecimentos, avaliar o seu desempenho e produtividade segundo indicadores quantitativos, mas não esquecer que os qualitativos também são muito importantes e, por fim, recordar que os trabalhadores são um activo, não um custo.

Ambientes de trabalho deficientes normalmente traduzem-se em péssimo serviço, os empregados tratam os clientes exactamente como a empresa os trata (Brito e Lencastre, 2000). As empresas que aprendem a premiar e a motivar o seu pessoal e que reconhecem a importância da retenção de clientes assim como dos recursos humanos, conseguirão evitar os perigos e atingir mais facilmente o sucesso. O objectivo é conseguir prosperar através do investimento constante nos clientes e recursos humanos (Brito e Lencastre, 2000). Para manter a motivação e incentivar a integração dos

trabalhadores, a empresa tem de criar, cuidadosamente, esquemas de formação, remuneração e sistemas de incentivos e recompensa pelo desempenho excelente, que premeiem e motivem a sua força de trabalho. Os clientes também apreciam a construção de relacionamentos de longo prazo com o pessoal de contacto, pelo que a probabilidade de fidelização à empresa se torna maior (Brito e Lencastre, 2000).

O centro comercial é um espaço destinado às pessoas, gerido, organizado e mantido por pessoas (unidade de gestão, lojistas, funcionários de lojas, equipas de manutenção, limpeza e segurança), pelo que estas, independentemente dos seus cargos, necessitam de toda a atenção, cuidado, formação, promoção, motivação e incentivo para desempenharem as suas funções. Segundo Buttle (1993) (cit in Vieira, 2000), o pessoal de vendas é um elemento determinante do mix promocional de serviços. Vieira (2000) destaca que, da intensidade de contacto nas actividades de serviços, se depreende que as pessoas são o recurso mais importante com que a empresa pode contar.

Por **unidade de gestão** entende-se a entidade que implementa e dirige os serviços comuns, bem como a fiscalização e o cumprimento de toda a regulamentação interna do centro comercial. Nos centros comerciais, os elementos que formam a unidade de gestão são de extrema importância para o bom funcionamento do empreendimento. No início, não existiam unidades de gestão, cada comerciante explorava o seu estabelecimento de forma independente, escolhia os ramos de actividade que pensava serem mais rentáveis, independentemente dos restantes operadores do centro e praticava o horário de funcionamento de acordo com os seus interesses pessoais (Melo, Gouveia e Duarte, 2001). Actualmente, a unidade de gestão tornou-se um elemento fundamental para uma gestão integrada das lojas e dos espaços, sendo em muitos centros comerciais desempenhada por empresas especializadas, muitas vezes criadas com esse objectivo específico.

As principais prioridades da unidade de gestão devem ser: a valorização dos espaços enquanto activos; tornar os centros comerciais destinos de eleição, quer para os consumidores, quer para os lojistas; manter a atractividade dos mesmos, de forma a justificar o crescimento das rendas, principal fonte de receita; manter a inovação e criatividade na gestão do mix comercial; garantir os vectores de qualidade ambiental e de segurança e promover eventos, meios de animação, lazer, comunicação e promoção.

A unidade de gestão deve, em primeiro lugar, fixar objectivos, determinar quais são as acções prioritárias para os atingir, organizar e analisar o trabalho, dividi-lo em processos e tarefas e recrutar os meios técnicos e humanos necessários para as realizar. Deve comunicar, motivar as pessoas e delegar responsabilidades, medir e gerir o desempenho da empresa e dos indivíduos e, por último, desenvolver o talento e as competências das pessoas, incluindo as suas próprias (Drucker, 2003). Segundo Cunha et al (2004), a unidade de gestão deve trabalhar com o objectivo de melhorar os processos internos de gestão, inovar, conhecer o cliente, criar valor para o cliente, adaptar a oferta, reter e fidelizar os clientes e rentabilizar o espaço. Segundo Awinyard (1998), os centros comerciais com pessoas bem formadas e bem pagas são os que apresentam melhores resultados.

Além destas funções, a unidade de gestão tem a missão de seleccionar as equipas de decoração, manutenção, limpeza e segurança. O desempenho destas funções depende, em grande parte, do cuidado e atenção na selecção das mesmas, que deve basear-se na qualidade e preço dos serviços e no conhecimento do tipo de gestão praticado por estes fornecedores. Neste campo, devem privilegiar-se os que praticam uma gestão socialmente responsável. Segundo Brito e Lencastre (2000), a gestão de topo necessita de estabelecer imperativos claros para cada função, de modo a garantir a obtenção de sinergias e conseguir uma boa coordenação de serviços.

Os gestores de sucesso prestam a maior atenção aos factores que geram a rentabilidade no âmbito do novo paradigma de serviços: investimento nas pessoas, uso da tecnologia como suporte ao pessoal da linha da frente, pessoal de contacto, recrutamento rigoroso, formação adequada e medidas de compensação directamente relacionadas com o desempenho para os recursos humanos a todos os níveis na empresa (Heskett et al, cit in Brito e Lencaste, 2000).

Os **lojistas** são elementos importantes, sem os quais os centros comerciais não funcionariam. São todos os empresários que alugam a sua loja e estabelecem aí a sua empresa de comércio ou de serviços. Podem ser avaliados quanto ao nível de formação, capacidade de gestão, idade e factores que influenciam o desempenho e imagem da loja. De acordo com um estudo elaborado pelo OC (2001), ao contrário do empresário do comércio tradicional, o lojista de centros comerciais é mais jovem e apresenta mais



habilitações literárias. Na sua grande maioria, ou são franchisados ou são empresários em nome próprio. Um dado curioso é o facto de se verificar um número maior de mulheres empresárias do que homens (OC, 2001). Tendo em conta a importância que o lojista tem no contacto com os clientes, o sucesso da estratégia de marketing relacional empreendida depende, em grande parte, da sua colaboração, envolvimento e entusiasmo.

Para as lojas se manterem em funcionamento, precisam de **funcionários**, pessoal de atendimento e serviços. A análise que se faz relativamente aos lojistas deve também fazer-se aos funcionários das lojas, já que estes podem ser considerados como representantes das mesmas e são eles que diariamente formam a imagem do produto junto dos consumidores. Segundo Salgueiro e Cachinho (2002), de uma maneira geral, a qualificação deste pessoal de serviço é bastante fraca, sendo um grupo muito jovem, em que predomina a mão-de-obra feminina. De acordo com o estudo “Emprego e empregabilidade no comércio”, realizado pelo GECIC para o OC (2001), apenas 35% dos activos tem mais de 45 anos e mais de 60% do pessoal não ultrapassa os seis anos de escolaridade (OC, 2001). As mudanças na composição da força de trabalho, ao longo dos próximos anos, conjugadas com a crescente mobilidade da mão-de-obra e com o surgimento de novos modelos de organização do trabalho, irão requerer um forte investimento em recursos humanos qualificados, o que constitui um desafio ao desenvolvimento deste sector (Salgueiro e Cachinho, 2002).

O investimento no capital humano (formação, integração, motivação) deve constituir uma prioridade para gestores e lojistas de centros comerciais, com o objectivo de manter a satisfação dos clientes e garantir a sustentabilidade das lojas e do empreendimento.

#### **2.2.6 – Arquitectura e design**

O meio físico na indústria dos centros comerciais é representado pela variável arquitectura e design e envolve um conjunto de factores como a flexibilidade, ABL, espaços comuns, conforto e estacionamento, que fazem parte integrante do empreendimento e da sua identidade.

A **arquitectura e o design** são das variáveis que mais atenções têm merecido por parte dos promotores e que mais modificações têm sofrido (Balsas, 2002). Se algo mudou nos centros comerciais desde o seu aparecimento, isso foi sem dúvida a arquitectura e o design dos projectos e as ambiências por estes criadas. Hoje, os ambientes dos centros comerciais falam uma linguagem de consumo e é por esta razão que eles têm tantos clientes. Na escolha da estrutura física dos centros comerciais, são tidos em conta os interesses, cultura, classes sociais e perspectivas dos clientes (Antonides e Raaij, 1998).

Nos espaços da primeira geração, a preocupação com a estética estava ausente ou, se existia, não era relevante, muito menos notória. Enquanto nos anos 1970, de um modo geral, se visava rentabilizar os espaços existentes que se encontravam devolutos, nos anos 1980 verifica-se já uma tendência para que os projectos sejam construídos de raiz, surgindo uma primeira abordagem da relação entre o lazer e o consumo, através da inclusão de espaços propícios ao encontro e ao convívio dos visitantes.

Nos anos 1990, esta variável é tratada com muito mais cuidado, criando ambientes inovadores que recordam as cidades, a sua história e mesmo as antigas ruas de comércio (Balsas, 2002), como é o caso do “Colombo” e do “Via Catarina”. Os “caixotes de betão” foram substituídos por construções com design mais cuidado, combinando vários tipos de materiais e cores mais alegres, jogos de luzes, corredores mais amplos, acessos ao interior dos estabelecimentos que minimizam o esforço físico dos consumidores, com escadas rolantes e parques de estacionamento menos repulsivos.

O efeito de solidez estática, até agora a principal qualidade da arquitectura, praticamente desapareceu. Em seu lugar há um efeito de volume, ou, mais exactamente, de superfícies planas que demarcam um volume (Frampton, 1997). Segundo Capron (1997) (cit in Cachino 2002), hoje a arquitectura passa a ser orientada mais para os sentidos do que para o intelecto, usando referências que facilmente são reconhecidas e compreendidas por todos, procurando ser, simultaneamente, um misto de espectáculo e de divertimento. Esses efeitos são conseguidos por inúmeras estratégias, através do *layout* e da arquitectura dos espaços comuns, pelos materiais usados (mármore, granitos e vidro), pelos jogos de luz, pela decoração com árvores, plantas, passagens aéreas, elevadores panorâmicos, escadas rolantes, fontes e riachos.

Hoje, os centros comerciais são concebidos para criar a ilusão nos consumidores de que neles tudo se realiza e tudo pode acontecer, desde a satisfação das necessidades básicas, mediante a aquisição de bens e serviços, até ao encontro com os lugares e os tempos distantes, reais ou fictícios, que povoam o seu imaginário. Por um lado, assumem-se como tudo aquilo que efectivamente são, isto é, espaços instrumentais, privados, concebidos para a distribuição eficiente de mercadorias e que, em si mesmos são uma mercadoria produzida para o lucro. Por outro, como aquilo que na realidade não são, mas que através da imagem que forjam aparentam ser. Isso é, espaços públicos, abertos a qualquer um e dotados de níveis de segurança e limpeza que os tornam propícios ao exercício do acto cívico. Esta aparência torna-se fundamental para dar cumprimento aos objectivos a que se propõem, ou seja o de constituírem um terceiro lugar para além da casa e do local de trabalho/escola, onde as pessoas, não importa a idade, género, profissão e condição social, possam reunir-se, verem e serem vistas (Thang e Tan, 2002). Ruiz et al (2004) diz que os clientes vão aos centros comerciais porque gostam das experiências que ali se proporcionam.

Na construção desta imagem, os designers usam tecnologia sofisticada e poderosos instrumentos de retórica, fabricam a ilusão de que algo mais do que a mera compra ocorre nestes lugares (OC, 2002). Exploram, com frequência, uma nostalgia modernista, fazendo alusão a tempos, lugares e comunidades distantes, ao mesmo tempo que procuram passar a mensagem que, pela sua autenticidade, os centros comerciais podem tornar-se focos alternativos para o desenrolar de uma parte significativa da vida urbana (OC, 2002).

Os projectos são elaborados por equipas gigantescas, que pensam nos shoppings de uma maneira global, interpretam condicionalismos e os transformam em ambientes agradáveis, confortáveis e seguros. O objectivo do arquitecto é renovar a imagem, criar *layouts* para centros comerciais com capacidade de seduzir e fidelizar os clientes, motivá-los para o consumo, torná-los amigos dos shoppings, organizar espaços polivalentes, criar ambientes de conforto e prazer e procurar soluções de diferenciação (Fonseca, 2002), numa perspectiva de marketing relacional.

O design e a organização dos novos centros comerciais contem ainda outros persuasores escondidos, como a decoração, a colocação das lojas e o ambiente, que constituem

verdadeiros toques de magia na promoção das vendas, acreditando-se que raros são os consumidores que não se deixam levar pelos impulsos. Neste sentido, a concepção e o design do centro comercial são muito importante para atingir os fins (Antonides e Raaij, 1998).

Para se tornarem mais autênticos, alguns empreendimentos procuram criar um reencontro virtual com o passado e com a história do país, sendo um exemplo o Centro Colombo, que é uma verdadeira alegoria aos descobrimentos (Fonseca, 2002). A história do País e do local são utilizadas na decoração e tema do centro comercial, de forma a que os consumidores se identifiquem com ele e se sintam num espaço familiar (Antonides e Raaij, 1998). Neste campo, as cidades têm sido, simultaneamente, berço e fonte de inspiração dos centros comerciais, que recriam ruas e avenidas e incorporam locais de descanso e de recreio, apresentando-se como uma alternativa à “cidade dentro da cidade”. Reproduzir no seu interior o quotidiano e a memória da cidade, no chão a calçada das ruas tradicionais, é a actual tendência da arquitectura dos centros comerciais.

A intenção é a de explorar a nostalgia colectiva pelos lugares reais e as raízes históricas. Embora distantes no tempo, estes elementos nem por isso deixam de exsudar uma aura de familiaridade e provocar associações e estados de espírito que facilitam o consumo e, desnecessário será dizer, a realização dos interesses do capital. Por outro lado, a arte e a cultura sempre tiveram um lugar especial nos centros comerciais. Além de constituírem o símbolo de uma estética não comerciável que engrandece o sentido do espaço público dos empreendimentos, o seu conteúdo aurático permite também santificar a compra e ajudar a preencher o vazio do consumo (Cachinho, 2002). Segundo Mattila e Wirtz (2001), a música é outro factor que cria ambiente e motiva e predispõe o consumidor à compra. Estes são factores que atraem o público e induzem psicologicamente os consumidores a permanecerem e a realizarem compras, sendo os efeitos lúdicos os elementos mais utilizados para conseguir esse objectivo (Antonides e Raaij, 1998). Turley e Milliman (2000) (cit in Michon, 2005) desenvolveram um estudo para analisar a relação de causa e efeito entre o ambiente criado e o comportamento dos consumidores, que permitiu concluir que o comportamento dos consumidores, em ambientes agradáveis, é mais forte, mais excitante, sendo mais provável a concretização

da compra. Segundo estes autores, a maior variedade de bens e serviços também influencia positivamente o consumidor.

Uma pesquisa sobre o comportamento do consumidor europeu, realizada pelo CREDOC (Centro de Investigação para o Estudo e Observação das Condições de Vida), indica que, embora o preço seja ainda um dos principais factores de decisão de compra, os aspectos imateriais do consumo, para os quais muito contribuem os cenários e as atmosferas que se criam nas lojas e nos espaços comuns, desempenham, gradualmente, um papel mais importante nas escolhas do consumidor (OC, 2002). Muitos consumidores compram por impulso e as características do meio ambiente influenciam nesse sentido (Antonides e Raaij, 1998).

Em ambientes de retalho, o prazer de comprar supera claramente a necessidade de consumir (Thang e Tan, 2002). É o que acontece nos centros comerciais. Nada fica ao acaso, o *layout*, a organização dos espaços comuns, o mobiliário e, de um modo geral, todo o ambiente criado, obedecem aos mais requintados princípios de mercado e às mais modernas técnicas de sedução e manipulação dos consumidores. Michon et al (2005) diz que o prazer do ambiente parece hipnotizar os consumidores. A alternância do sentido das escadas rolantes, a localização estratégica das lojas âncora e das áreas de repouso e a especialização dos espaços, às vezes por pisos, são planeadas de forma a garantir a optimização dos fluxos pedonais e a máxima exposição dos consumidores face às montras, sem que disso se dêem conta. Pode dizer-se que o envolvimento natural dos centros comerciais tem cada vez mais importância no comportamento dos consumidores. Os seus efeitos podem ser os mais variados, conforme a cultura do país e da região onde se localizam (Antonides e Raaij, 1998).

Reconhecida a importância e influência do ambiente no comportamento dos consumidores, torna-se importante que os gestores criem capacidades para desenvolverem e aproveitarem este factor motivador de afluência e de compras (Michon et al (2005).

Para Sousa (2002), a arquitectura, a engenharia e o design devem formar uma parceria para potenciar comportamentos de consumo. Qualquer espaço comercial não se deve limitar a um simples projecto de arquitectura. Já que os centros comerciais são

compostos por conjuntos de lojas, o ponto de venda deve constituir-se como um símbolo, de forma a criar uma imagem que comunique com o produto, e que seja, por si só, angariadora e coerente com a cultura comercial e física da marca. Também os interiores das lojas são concebidos ao pormenor, para criar um ambiente mais agradável. Neste aspecto, actuam as lojas de franchising, que vêm no design dos seus espaços de venda um estilo da marca, sendo cada vez mais planeados e cuidados. O design das lojas, denominado de “interiorismo”, visa “construir histórias por trás da forma física dos espaços, que, mesmo não sendo perceptíveis, criem bem-estar”. O interiorismo usa a arquitectura, a engenharia e o design para criar ambientes, com o cuidado de a ambiência nunca prevalecer sobre o artigo e, acima de tudo, potenciar o comportamento de consumo (Sousa, 2000).

Na procura da diferenciação, criação de identidade e personalização, é notória a preocupação dos projectistas e designers de interiores em demolir as linhas estandardizadas e a geometria das formas que tendem a tornar os centros todos iguais e, em seu lugar, introduzir o efeito do casuístico, da antecipação e da surpresa, que se tornou hábito associar às ruas e praças do centro das velhas cidades cheias de histórias para contar, factor que terá cada vez mais importância no combate ao efeito da homogeneização dos espaços de venda.

À semelhança dos espaços, o reajustamento da oferta deve acontecer com regularidade, não só por força da concorrência e das mudanças nas preferências dos consumidores, mas também pela necessidade de integrar conceitos/insígnias que vão surgindo e que muito atraem os consumidores, ávidos de novidades (Fonseca, 2002).

Reconhecida a importância de promover uma imagem atractiva, capaz de seduzir as pessoas para que estas os escolham no exercício das suas práticas quotidianas, é preciso recebê-las, “retê-las” com satisfação e encorajá-las a voltar mais vezes e isso consegue-se com atmosfera, acessibilidade, reputação, promoção, facilidades de pagamento, ambiente do espaço, *merchandising* e efeitos *happening* (Thang e Tan, 2002).

Os arquitectos e designers, tendo consciência deste objectivo, precisam saber como é que os consumidores captam os atributos de história e imagens do meio ambiente e como é que isso lhes provoca efeitos e atitudes. Para o efeito, recorrem a vários

elementos persuasivos, um dos quais é a água, como um dos elementos mais marcantes do seu design interior (fontes, lagos, repuxos ou pequenas cascatas). O fascínio pela água pode explicar-se por vários motivos. A água é fonte de vida e elemento libertador de sensações múltiplas. Desde sempre, em todas as civilizações e culturas, a água tem sido considerada como elemento universal, por excelência, de regeneração, purificação e fertilidade, transmitindo uma sensação de bem-estar (Melo, Gouveia e Duarte, 2001).

Assim, antes de projectar um empreendimento, é de todo o interesse conhecer o mercado local, as carências e a cultura da população, para que este possa ser projectado como um reflexo destes condicionalismos, onde os consumidores se identifiquem e se sintam em casa.

Todos estes efeitos e condicionalismos considerados na arquitectura e design do centro comercial dependem da dimensão e **ABL** do empreendimento. Os novos projectos de centros comerciais planeados para Portugal apontam para um crescimento da área de cerca 62%, nos próximos 3-4 anos, fazendo com que o ABL aumente para 187m<sup>2</sup>/1000 habitantes (APCC, 2000). Quando comparado com o que está planeado para a França (238 m<sup>2</sup>/1000 habitantes) e o Reino Unido (256 m<sup>2</sup>/1000 habitantes), parece ainda existir uma margem para a construção de mais centros comerciais (ICSC, 2002).

O **espaço comum** é toda a área interna do edifício, que circunda o conjunto de lojas, não afecta a qualquer actividade. Este espaço tem vindo a assumir uma dimensão e importância crescentes, como lugar privilegiado de passagem, pausa e lazer, tornando-se um dos elementos da actividade lúdica do centro comercial (Fonseca, 2002). É um espaço cada vez maior e mais cuidado, quer na decoração quer nos materiais utilizados, de forma a criar um ambiente agradável e confortável, onde os consumidores se sintam bem. Nele se enquadram ambientes mais efémeros, mediante o efeito dos eventos (como passagem de modelos, exposições, feiras de artesanato, concertos de música, pequenas peças de teatro, dança e jogos), da ornamentação sazonal e das peças de mobiliário urbano (como quiosques, esplanadas ou bancos de jardim).

Por **conforto e segurança**, entenda-se os meios criados pelo empreendimento que confiram ao visitante/consumidor estas vantagens. Os centros comerciais concentram diversas funções num mesmo complexo que constitui um misto de público e privado,

onde as pessoas podem passear e ver as montras de forma confortável, sem terem que conviver com o problema do trânsito ou ter em consideração as estações do ano e os estados do tempo. Além disso, são espaços onde existem, normalmente, serviços de segurança que pretendem proporcionar o maior bem-estar ao consumidor. Segundo Keynolds et al (2002) a protecção e segurança dos consumidores é uma vantagem, um factor competitivo e uma forma de sucesso para os grandes centros.

Por **flexibilidade**, entende-se a maior ou menor possibilidade de o empreendimento sofrer remodelações a nível da arquitectura, no sentido da modernização e do acompanhamento de novas tendências. Segundo Fonseca (2002), a flexibilidade é uma variável muito importante, pois no futuro vai sentir-se cada vez mais a necessidade de remodelar os espaços para os manter atractivos. Situação já hoje manifestada, pois assiste-se a uma reorganização dos espaços à reafecção das suas funções, de acordo com as novas apetências dos consumidores, em vários centros comerciais<sup>15</sup>. Segundo Fonseca (2002), os centros comerciais com tematização muito forte envelhecem mais depressa, podendo uns ser completamente remodelados, enquanto que outros não terão recuperação possível.

Na primeira fase de implementação da indústria, não existia preocupação com o espaço próprio para **estacionamento** mas, a partir da década de 1980, assiste-se à integração de parques de estacionamento no leque de ofertas do centro comercial. Actualmente, revestem-se de especial importância, pelo conforto e comodidade que proporcionam ao consumidor, fazendo parte do próprio centro comercial. Se um consumidor tiver que escolher o local de compra ponderando este factor, sem dúvida que escolherá o estabelecimento que lhe proporcionar facilidade de estacionamento (Melo, Gouveia e Duarte, 2000).

A tomada de consciência por parte dos retalhistas e promotores de que a arquitectura e o design têm um papel activo nos negócios é de tal ordem que tem levado a que vários

---

<sup>15</sup> - Exemplos de remodelações; o Shopping Cidade do Porto o Monumental Saldanha e o Miraflores Shopping Center agora com nova identidade, Dolce Vita Centro Comercial.



empreendimentos nacionais recebam prémios. O Centro Vasco da Gama<sup>16</sup>, situado em Lisboa, da autoria do arquitecto António da Fonseca, recebeu o prémio “ICSC Award” (principal prémio europeu do sector, que contempla uma apreciação global de vários aspectos, entre os quais, a arquitectura, o nível de tráfego, a área de influência, o mix de lojas e os resultados comerciais. Os Armazéns do Chiado, com localização no centro de Lisboa e da autoria dos arquitectos Siza Vieira, Souto Moura, Joan Busquets e T+T Design, receberam o prémio “*Small Centres*”, atribuído na XXIV Conferência Anual e XIX Feira de Centros Comerciais do International Council of Shopping Centres, em 2000, em Berlim (ICSC, 2001).

Segundo Thang e Tan (2002), no futuro, as concepções serão mais refinadas e cuidadas e as dimensões serão de acordo com as preferências dos consumidores.

### **2.2.7 – Tecnologias de informação e comunicação**

As tecnologias de informação e comunicação, que representam o elemento processo do marketing-mix dos serviços, constituem um instrumento indispensável ao desenvolvimento e acompanhamento da evolução do mercado e do comércio. Segundo Kotler (2002), são as forças que mais afectam a vida das pessoas. Elas constituem um motor essencial para o desenvolvimento dos serviços (Lindon et al, 2004). Independentemente de todas as suas vantagens e desvantagens, hoje, perante a evolução dos mercados, torna-se impossível permanecer no mercado sem as utilizar (Almeida, 2002). Se os principais determinantes de sucesso assentam no talento e qualidade dos processos e na formação e cultura da empresa reflectida pelas pessoas numa adequada orientação para o cliente, a tecnologia é o elemento facilitador da combinação destes factores (Correia, 2004).

O reconhecimento de que a tecnologia tem impactos importantes na performance da empresa é generalizado, especialmente no que diz respeito ao potencial de apoio à gestão e domínio de actividades, como segmentação, maturidade, valor, estrutura da concorrência, alteração de regras, surgimento de novos concorrentes ou desaparecimento de existentes e posição concorrencial ao nível da estrutura de custos e

---

<sup>16</sup> - Em Março de 2000, recebeu o prémio “*Mipim Internacional Award*” na categoria centros comerciais. Em Maio do mesmo ano, voltou a ser distinguido com o prémio na categoria de “Design Inovador e Construção de Novos Projectos.

diferenciação de produtos. A integração das TIC nas várias funções de gestão da organização e nas diferentes fases de relacionamento e contacto com a envolvente (essencialmente, ao nível dos clientes, fornecedores e sector público) constitui, neste contexto, o elemento base de funcionamento da estrutura tecnológica (Hortinha, 2002). A grande receptividade às tecnologias pela maior parte das indústrias nacionais e europeias está a criar novos padrões de gestão, de comércio e de comunicação, permitindo desenvolver um tecido de relações contínuas e personalizadas entre as organizações e os consumidores.

A adopção de uma gestão profissionalizada, baseada nas tecnologias de comunicação e informação é, hoje em dia, condição determinante para acompanhar a evolução e modernização do comércio, pois permitem às empresas automatizar os processos, aperfeiçoar a função logística e aprovisionamento, melhorar a comunicação no interior e com o exterior e obter ganhos importantes de eficiência e eficácia, determinantes para permanecer no mercado de forma digna e rentável. Permitem, ainda, a utilização de ferramentas como bases de dados, *Data mining*, sistemas de apoio à decisão e CRM. O CRM é uma estratégia perante empregados e clientes, apoiada por determinados processos e sistemas, em que o objectivo, consiste em construir relações duradouras através da composição das necessidades e preferências individuais e, desta forma, acrescentar valor à empresa e ao cliente.

Cada vez mais, a informação é usada como um factor competitivo e de posicionamento da empresa no mercado, para flexibilizar a estrutura e gerar sinergias com outras empresas. Neste campo, todas as tecnologias assumem um papel importante como suporte à decisão, pois têm como objectivo uma gestão mais rigorosa e, sobretudo, a tomada de decisões suportada por um manancial de informação que diminui o risco, optimiza meios e garante uma maior satisfação do consumidor final (Hortinha, 2002). Numa economia em que o mercado é soberano, o domínio da informação é essencial, para a definição do marketing e logística, ao permitir quantificar e, portanto, optimizar fluxos, espaços, tempos e recursos. As TIC tornam-se, assim, um instrumento de sucesso da empresa.

Por outro lado, a utilização das tecnologias, ao permitirem o domínio dos fluxos de informação, permitem uma gestão partilhada, focalizada na satisfação do consumidor,

sendo uma condição básica para a integração da cadeia de distribuição. Dominar a informação significa, pois, não só dominar a estratégia e a decisão como, mesmo dominar o canal (Lindon et al, 2000).

Outra área onde as tecnologias têm demonstrado a importância da sua utilização e contribuído para que se registem transformações significativas é a da logística. A importância crescente da logística resulta, em grande medida, da presença e conjugação de quatro factores; a concentração da oferta, a centralização das compras e a pressão para a redução de custos e para a melhoria contínua dos níveis de serviço a clientes. A função logística consiste na utilização de um conjunto de técnicas operacionais e de informação, que permitem rentabilizar a gestão dos fluxos de mercadorias desde a sua produção ao ponto de venda, numa relação custo/eficácia optimizada. A logística utiliza o planeamento estratégico para optimizar os espaços, os tempos e os recursos da distribuição (Correia, 2004).

Nos centros comerciais, a função logística tem tendência para ser realizada em regime de *outsourcing*, isto é, está cada vez mais a cargo de empresas independentes que se especializam nesta área, como é o caso dos serviços de limpeza, segurança e decoração. As modificações que se estão a processar no campo da logística são tão importantes que geram transformações mesmo no tecido empresarial (Kotler, 2000).

Os sistemas de informação contribuem para a melhoria da organização das empresas e constituem um recurso essencial para a tomada de decisão relativamente à estratégia de compra e venda e visam a qualidade dos serviços prestados ou dos produtos vendidos. Neste sentido, os SI surgem como uma ferramenta indispensável para saber como está o negócio e fornecer a tão necessária informação.

As bases de dados são verdadeiros “bancos” de informação, que permitem melhor eficácia no desenvolvimento da função comercial, como acompanhar os clientes e a concorrência, controlar a actividade comercial e prever as vendas (Kotler, 2000). As bases de dados não são apenas simples ficheiros ou um stock de informação de natureza variada são, hoje em dia, verdadeiros recursos imprescindíveis à decisão e à gestão. Por outro lado, o recurso às TIC permite consultar em tempo real os stocks dos produtos e ter acesso directo a determinados dados estatísticos. Hoje em dia, a crescente utilização

das novas tecnologias, pelo consumidor faz com que o comércio electrónico constitua uma forma efectiva de comércio, sobretudo para determinados produtos, surgindo em paralelo e complemento da venda no estabelecimento (Hortinha, 2000).

Criar e gerir grandes quantidades de dados, tratar informações respeitantes aos hábitos de compra dos clientes e racionalizar os fluxos logísticos passam a ser actividades fundamentais da função do comércio (Lindon et al, 2000). Assim, torna-se necessário que as empresas incorporem competências relativas à selecção, tratamento e gestão de dados, informação e conhecimento com capacidade de reacção e de condução de projectos. As novas exigências da gestão, marketing, logística, vendas e qualidade só são exequíveis, com o recurso generalizado à informática e às novas tecnologias.

De todas as tecnologias, a que maior revolução criou no mundo da informação, da distribuição e do comércio foi a *Internet*, que constitui um meio de comunicação interactivo e um canal de distribuição sem precedentes.

#### **2.2.7.1 – Internet**

A Internet é, de todas as tecnologias, a que veio alterar mais profundamente a realidade do negócio das empresas. A Internet não é apenas um conjunto de tecnologias, a face mais visível, é um estímulo e um catalizador para mudanças e uma nova cultura, onde toda a economia, de alguma maneira, será afectada (Oliveira, 2000).

A Internet tem o potencial de transformar a natureza e a estrutura dos negócios e deve ser encarada de uma maneira muito mais estratégica do que a vemos hoje (Oliveira, 2000). As capacidades de interactividade, personalização e facilidades de comunicação da Internet permitem um relacionamento intenso e directo do vendedor com o cliente (Oliveira, 2000). Para os consumidores, a Internet é uma fascinante experiência (Murthi e Sakar, 2002). Segundo Reimers e Clulow (2004), o aparecimento da Internet e a maior informação disponibilizada geraram a necessidade de os centros comerciais criarem mais factores (sociais, variedade de bens, tempo, conforto, segurança, preço) de conveniência e compatibilidade com segmentos de mercado para atrair os clientes.

A Internet é um meio de comunicação interactivo (Hortinha, 2002). Constitui um novo canal de vendas e uma alternativa em termos de canal de distribuição, permite um

aumento de visibilidade das marcas, produtos e serviços, auxiliando a decisão de compra e permitindo a sua realização *on-line*. Este novo canal de vendas permite aceder a qualquer empresa num mercado global (Hortinha, 2002). Para Fether (2002), a revolução preconizada pela Internet está, lenta mas sustentadamente, a transformar a actividade produtiva, o marketing, a publicidade e a venda de produtos e serviços.

O início da utilização da Internet para fins comerciais deu-se em 1993, com o desenvolvimento da *World Wide Web*, baseada na linguagem HTML (*Hyper Text Markup Language*), que transformou a Internet numa ferramenta de fácil utilização para pesquisa de informação. A Internet passou a ser uma rede global de redes interligadas, que inclui milhões de redes privadas, de empresas, de governos e outras organizações (Hortinha, 2002). O maior desafio que se coloca às organizações que aderem a estas tecnologias é “integrar parceiros e clientes na mesma infra-estrutura” (Almeida, 2002). A Internet é um meio com potencial de utilização de inúmeros serviços, permitindo o estudo, análise e tomada de decisão ao nível da estratégia, tática e operações (Quadro 22).

**Quadro 22 – A Internet e a actividade das empresas**

| Nível de Decisão            | Internet  | Intranet /Extranet  |
|-----------------------------|---|---|
| <b>Estratégico</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise da envolvente</li> <li>- Análise da concorrência</li> <li>- Análise do mercado</li> <li>- Análise dos clientes</li> <li>- Tomada de decisões estratégicas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de informação</li> <li>- Análise de dados internos</li> <li>- Informação de marketing</li> <li>- Base de dados</li> <li>- Planeamento de negócio</li> <li>- Monitorização e controlo</li> </ul> |
| <b>Tático e Operacional</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidade/promoções</li> <li>- Direct marketing</li> <li>- Relações publicas</li> <li>- Distribuição /logística</li> <li>- Publicações</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing relacional</li> <li>- Informação/Formação</li> <li>- Serviço ao cliente</li> <li>- e-commerce</li> <li>- Patrocínios</li> <li>- Inquéritos</li> </ul>  |

Fonte: Adaptação de Hortinha 2002

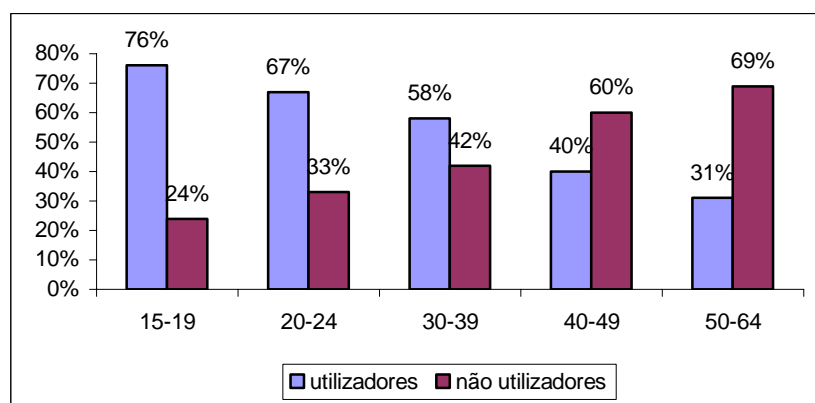
Os benefícios que a Internet pode trazer para a organização são a melhoria institucional da empresa, a melhoria do serviço aos clientes, a expansão para outros mercados, a de transacções *on-line*, a redução dos custos de comunicação e o aumento da visibilidade da organização, das suas marcas, produtos e serviços (Hortinha, 2002).

Segundo um estudo publicado em Março de 2004 pela Autoridade Nacional de Comunicação (ICP) e ANACOM, metade da população portuguesa utiliza computador

(53%) e destes, 82% são utilizadores frequentes. 46% das famílias possuem computador, sendo a taxa de crescimento de 21% entre 2000 e 2003. As razões principais para a aquisição de computador são a importância do computador na educação escolar dos filhos (33%) e a importância do computador enquanto instrumento profissional (27%). As razões para não adquirir computador são a falta de utilidade para o agregado familiar (42%) e o custo elevado (31%).

Relativamente ao acesso e utilização da Internet, 39% dos portugueses utilizam a Internet, verificando-se uma taxa média de crescimento anual de 25% entre 2000 e 2003. 77% dos indivíduos que usam a Internet são utilizadores frequentes. 5% dos portugueses utiliza a Internet para a compra de bens e serviços. Os produtos mais adquiridos *on-line* são livros, jornais e revistas (36%), música/vídeos (35%) e software de computador (22%) ([www.icp.pt](http://www.icp.pt)).

Conhecido o número de utilizadores, é importante saber quem são, a faixa etária, a formação, a relação com o trabalho, o que compram mais e porque razão utilizam a Internet. A idade dos utilizadores é um factor importante para as estratégias de comunicação e venda de produtos. Como se pode ver na Figura 11, a percentagem de utilização vai diminuindo com o aumento da idade. A maior percentagem de utilizadores tem entre 15 e 19 anos.

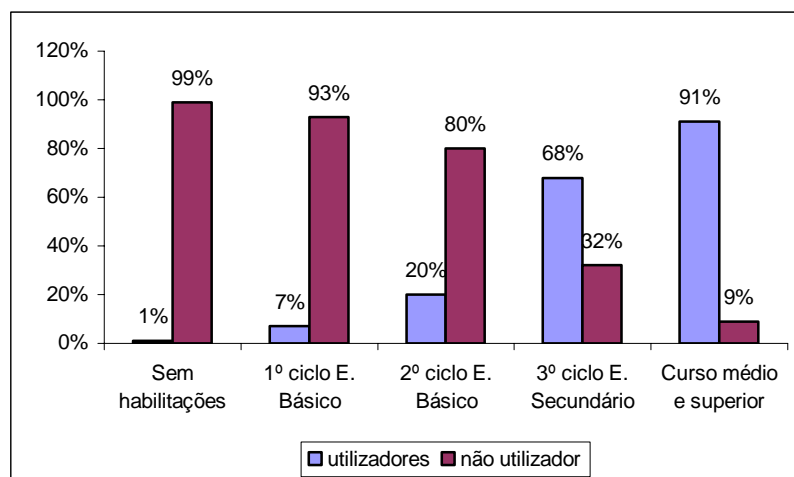


Fonte: Adaptado ([WWW.icp.pt](http://WWW.icp.pt)) 2004

**Fig. 11– Estrutura etária dos utilizadores da Internet**

A formação dos utilizadores é outro indicador importante. Como se pode ver na Figura 12, quanto maior é a formação maior é a percentagem de utilização da Internet (91%).

Os utilizadores com formação superior têm ligação directa ao universo da educação ([www.icp.pt](http://www.icp.pt)).



Fonte: Adaptado de ([www.icp.pt](http://www.icp.pt)) 2004

**Fig. 12– Formação dos utilizadores da Internet em Portugal**

Quanto à relação da utilização da internet com a ocupação por utilizadores, os estudantes são os que apresentam maior utilização (88%), seguidas pelos activos (41%) e desempregados (29%) (Quadro 23).

**Quadro 23 – Utilização da Internet, segundo a condição perante o trabalho**

|                         | Condição perante o trabalho |                 |              |                  |                     | Total % |
|-------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------|------------------|---------------------|---------|
|                         | Activos %                   | Desempregados % | Estudantes % | Domésticas (o) % | Reformados Outros % |         |
| <b>Utilizadores</b>     | 41                          | 29              | 88           | 2                | 8                   | 39      |
| <b>Não utilizadores</b> | 59                          | 71              | 12           | 98               | 92                  | 61      |

Fonte: ([WWW.icp.pt](http://WWW.icp.pt)) 2004

A relação entre a utilização da internet e os grupos de profissões pode ver-se no Quadro 24. Os profissionais intelectuais e científicos e os quadros superiores são os que apresentam uma maior utilização, 88% e 73%, respectivamente. Segundo o mesmo estudo, as actividades mais realizadas na Internet são as actividades profissionais (51%) e actividades de estudo e formação (49%), seguidas da procura de informação sobre emprego (22%) conselhos sobre saúde (24%), viagens e reserva de bilhetes (25%) e informações sobre bens e serviços (42%) ([www.icp.pt](http://www.icp.pt)).

**Quadro 24 – Utilização da Internet, segundo grupos de profissões**

|                         | Grandes grupos de profissões |    |    |    |    |    |    |    |    |      | Total |
|-------------------------|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-------|
|                         | A                            | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | I  | NR   |       |
| <b>Utilizadores</b>     | 73                           | 88 | 72 | 61 | 37 | 6  | 14 | 17 | 14 | ---- | 39    |
| <b>Não utilizadores</b> | 27                           | 12 | 28 | 39 | 63 | 94 | 86 | 83 | 86 | ---- | 61    |

Fonte: ([WWW.icp.pt](http://WWW.icp.pt)) 2004

- A- Quadros Superiores da Administração Pública, Quadros Superiores e Dirigentes de Empresas
- B- Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas
- C- Técnicos e Profissionais de nível intermédio
- D- Pessoal Administrativo e similar
- E- Pessoal dos Serviços e Vendedores
- F- Agricultores e Trabalhadores Qualificados da Agricultura e Pescas
- G- Operários, Artífices e Trabalhadores Similares
- H- Operadores de Instalações e Máquinas e Trabalhadores de Montagem
- I- Trabalhadores não qualificados

Perante o exposto, pode dizer-se que a Internet é hoje um instrumento de comunicação e de informação livre e constitui um meio de publicidade e de difusão dos produtos comerciais e das potencialidades dos espaços comerciais e uma nova forma de venda sem precedentes, que os promotores e gestores dos centros comerciais devem aproveitar.

Os promotores e gestores responsáveis pela indústria dos centros comerciais a nível internacional, reconhecendo a importância deste veículo de comunicação e informação, criaram, em 2000, a “Retailp” ([www.retailp.com](http://www.retailp.com)), que lançou um directório do mercado europeu de empreendimentos comerciais, como forma de os divulgar. Shoppings, centros de lazer, *factory outlets*, *retail parks*, centros de cidade, estações de comboio e aeroportos de onze países passaram a estar acessíveis a retalhistas, promotores e investidores. O directório “Retailp” apresenta-se como um serviço de informação independente sobre o mercado de retalho dos centros comerciais na Europa. Com parcerias em diversos países, o sítio foi concebido com o objectivo de ajudar investidores, promotores, retalhistas e profissionais do sector comercial a tomar decisões. O “Retailp” dá a conhecer o mercado de onze países europeus, 140 cidades e cerca de 2.200 empreendimentos comerciais. No caso de Portugal, estão representados 46 centros comerciais, 7 centros de entretenimento, 4 *factory outlets*, 2 *retail parks* e 23 projectos a construir, num futuro próximo ([www.retailp.com](http://www.retailp.com)).



Em Portugal, a Sonae Imobiliária, após o lançamento do portal de serviços com navegação interactiva dedicado aos lojistas, criou o portal SonaeShopping.net<sup>17</sup>, onde oferece a possibilidade de visitas interactivas aos seus centros comerciais e de lazer, galerias comerciais e *retail parks*, em Portugal, Alemanha, Brasil, Espanha e Grécia, permitindo não só conhecer os espaços como também pesquisar produtos, marcas e serviços ([www.sonaeshopping.com](http://www.sonaeshopping.com)). Entre muitos outros, o promotor Sete Campos também disponibiliza uma visita virtual guiada às “*Twin Towers* Galerias”([www.twintowers.pt](http://www.twintowers.pt)), onde é possível aceder às plantas e às lojas e fazer uma visita pelo centro.

#### **2.2.7.2 – Comércio electrónico**

A revolução das tecnologias da informação e comunicação e a profunda disseminação da Internet, que ocorreram na última década, conduziram a um desenvolvimento do comércio electrónico, que se assume como uma “nova” forma de comércio, tornando-o num dos pilares da sociedade de informação. Segundo Wood, (2002) o comércio electrónico pode vir a constituir um factor inovador nas vendas. Para Kotler (2000), o comércio electrónico tem-se convertido num factor fundamental de competitividade e num fortíssimo indutor de produtividade para a generalidade das empresas. À medida que o acesso à Internet se generaliza em todo o mundo, as novas oportunidades de mercado e a pressão competitiva da globalização vão despertando as empresas portuguesas para a urgência de adoptarem estratégias que incluam esse novo canal de comunicação, informação e distribuição (Almeida, 2002).

A adopção do comércio electrónico por parte das empresas remonta ao início dos anos 1970, com a utilização de sistemas desenvolvidos com base na tecnologia EDI (*Electronic Data Interchange*), utilizada para a transferência de fundos entre instituições bancárias. Na década de 1980 verificou-se novo desenvolvimento com base na velha tecnologia (Hortinha, 2002). O comércio electrónico surge, com o desenvolvimento das novas TIC, nomeadamente da Internet, com o objectivo de responder a uma procura que pretende comodidade, rapidez e preço e que prefere não se deslocar para fazer compras.

---

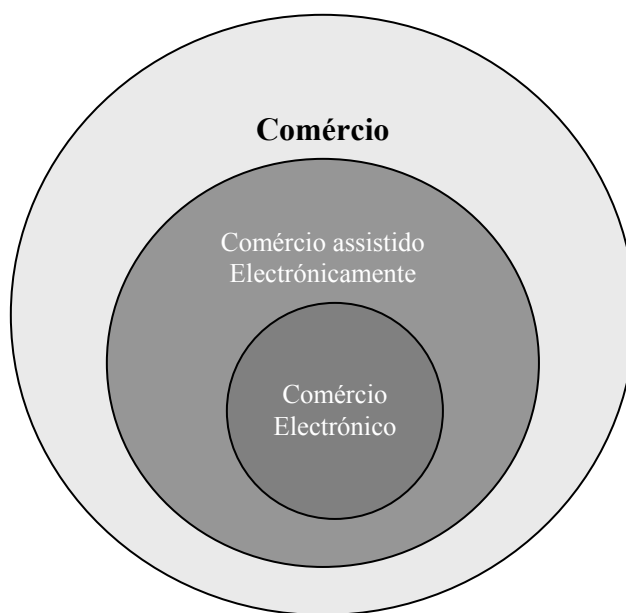
<sup>17</sup> - Com o qual venceu o prémio na categoria “*Business to Business*”; o portal é dedicado à comunicação e oferta de serviços aos lojistas presentes nos centros comerciais.

Assim encarado, não se pode esquecer que o comércio electrónico será, acima de tudo, uma forma de comércio que, tal como as outras formas, terá que encontrar uma estratégia de marketing própria e uma logística adequada. Por outro lado, terá que ter clientes, isto é, pessoas que a prefiram às outras formas de comércio, pelo menos para determinados tipos de compras, ou seja, o seu desenvolvimento implica, por um lado, um *know how* específico ao nível do marketing e da logística e, por outro, uma aceitação por parte de potenciais clientes.

Segundo o *American National Standards Institute* (ANSI), o comércio electrónico é “o processo pelo qual uma encomenda é colocada ou aceite, representando, como consequência, um compromisso para uma futura transferência de fundos em troca de bens ou serviços”. A Eurostat (2002) adopta uma definição na linha da adoptada pela OCDE e define o comércio electrónico como a “transacção de bens e serviços entre computadores mediados por redes informáticas, sendo que o pagamento ou entrega dos produtos transaccionados não terá que ser, necessariamente, feito através dessas redes”.

Assim, o que distingue o comércio electrónico do comércio tradicional é, principalmente, a forma como a informação é trocada e processada entre as partes intervenientes. Se em qualquer fase de um processo comercial, recolha de informação, contacto ou negociação houver, em maior ou menor grau, um recurso a meios electrónicos, então, tal como consta na figura 13, esse tipo de comércio pode ser denominado de comércio assistido electronicamente. Se, além disso, o próprio compromisso de negócio for também assumido por via electrónica estar-se-á na presença de comércio electrónico ([www.icp.pt](http://www.icp.pt)).

Segundo Ahn et al (2004) o comércio electrónico tem uma dupla natureza, a adesão por parte dos comerciantes e a aceitação por parte dos consumidores. O seu sucesso depende da adesão de ambas as partes.



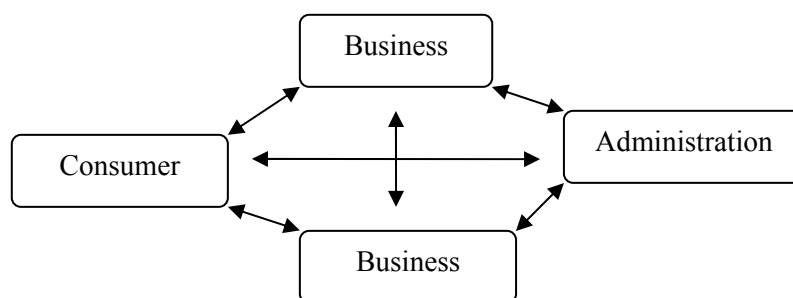
Fonte: [www.icp.pt](http://www.icp.pt), 2004

**Fig. 13 – Níveis de Comércio**

Os novos canais virtuais não irão substituir o comércio tradicional, precisando até do seu apoio, para dar garantias ao consumidor, para possibilitar a própria logística de entrega de muitos dos produtos e a sua assistência. As novas abordagens do *e-commerce* vão é implicar uma transformação das estruturas de distribuição tradicionais e o aparecimento de novas estruturas de apoio e logística, criando novas oportunidades e também novas abordagens estratégicas (Nunes e Cavique, 2001).

De entre as inúmeras possibilidades existentes para a classificação do comércio electrónico, a literatura tem recorrido, preferencialmente, à que se baseia no tipo de intervenientes envolvidos nas transacções.

De acordo com esta classificação, reconhecem-se quatro tipos principais de comércio electrónico: o Business-to-Business (B2B), o Business-to-Consumer (B2C), o Business-to-Administration (B2A) e o Consumer-to-Administration (C2A) (Figura 14).



Fonte: [www.icp.pt](http://www.icp.pt), 2004

**Fig. 14 – Tipos de comércio electrónico**

Kotler (2000) sugere que, numa primeira fase, as empresas devem avaliar os benefícios que poderão retirar do comércio electrónico e, numa segunda fase, elaborar estratégias de negócio *on-line* que lhes permitam aproveitar a Internet para partilhar informação, comunicar e, sobretudo, interagir com os clientes (*business-to-customer*) e parceiros (*business-to-business*) e, subsequentemente, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, conquistar a lealdade do mercado e promover a imagem. Perante este cenário, abrem-se perspectivas e oportunidades de maior volume de vendas e aumento das quotas de mercado.

O comércio Business-to-Business (B2B) engloba todas as transacções electrónicas efectuadas entre empresas. Correspondeu, em 2003, a cerca de 90% do comércio electrónico realizado em Portugal e desenvolve-se, basicamente, em três grandes áreas: o *e-Marketplace*, o *e-Procurement* e o *e-Distribution* ([www.icp.pt](http://www.icp.pt)).

O *e-Marketplace* consiste em plataformas electrónicas onde as empresas, ora assumem a posição de comprador, ora a de vendedor e reúnem-se à volta de um mesmo objectivo: estabelecer laços comerciais entre si. Estes mercados digitais podem assumir uma forma vertical, quando apenas são frequentados por empresas de uma indústria específica, ou horizontal, caso em que é permitida a participação de empresas de várias indústrias ou ramos de actividade. O *e-Procurement* envolve plataformas electrónicas especificamente desenvolvidas para suportar o aprovisionamento das organizações, permitindo que estas optimizem a cadeia de fornecimento, em termos de tempo e de custos, através da automatização das interacções com as centrais de compra dos seus fornecedores. O *e-distribution*, recorre a plataformas electrónicas concebidas para

integrar as empresas com os seus distribuidores, filiais e representantes, permitindo efectuar uma variedade de tarefas, desde uma simples consulta a um catálogo electrónico até à emissão de facturas e recepção de mercadorias ([www.icp.pt](http://www.icp.pt)).

Apesar de o comércio (B2B) já se praticar há algumas décadas, nomeadamente com a utilização da tecnologia EDI, é com o recurso às mais recentes tecnologias disponíveis que o modelo B2B tem vindo a incentivar inovadoras formas de cooperação empresarial, tornando as empresas cada vez mais competitivas e ajudando-as a enfrentar, com sucesso, os novos desafios da globalização.

O segmento *Business-to-Consumer* (B2C) corresponde à secção de retalho do comércio electrónico e caracteriza-se pelo estabelecimento de relações comerciais electrónicas entre as empresas e os consumidores finais. O estabelecimento deste tipo de relações pode ser mais dinâmico e mais fácil, mas também mais esporádico ou descontinuado. Este tipo de comércio tem-se desenvolvido bastante devido ao advento da *web*, existindo já várias lojas virtuais e centros comerciais na Internet que comercializam todo o tipo de bens de consumo ([www.icp.pt](http://www.icp.pt)).

Quando comparado com uma situação de compra a retalho no comércio tradicional, o consumidor tem mais informação ao seu alcance e passa por uma experiência de compra potencialmente muito mais agradável e confortável.

Field (1998) considera que, apesar do crescimento lento do e-commerce, as expectativas sobre o seu crescimento futuro são optimistas. Segundo Wood (2002), o comércio electrónico deve ser explorado em função dos bens comercializados e das idades dos consumidores.

Como pontos fortes do comércio electrónico, podem destacar-se o facto de se poder atingir um mercado à escala global e a possibilidade de se desenvolver serviços focados nos consumidores finais. Os fornecedores podem estar mais próximos dos clientes e recolher informação sobre os seus gostos e necessidade, o que lhes permite oferecer produtos e serviços que se adequem às preferências do mercado-alvo, o que se traduz em ganhos de produtividade e competitividade para as empresas. O comércio electrónico oferece conveniência, preços competitivos, preços de qualidade e grande

acesso à informação (Ahn et al 2004). O consumidor sai beneficiado com a melhoria na qualidade do serviço, resultante da maior proximidade e de um suporte pré e pós-venda mais eficiente, a disponibilidade de informação, o divertimento, a facilidade de experimentação, a satisfação imediata, a conveniência e a interactividade. As compras através da Internet beneficiam com a existência de mais informação e mais detalhes e o facto de se poder comparar os produtos e os respectivos preços (Holyoake e Oppewal, 2003).

Para as empresas, o comércio electrónico proporciona comunicação integrada, melhoria do serviço ao cliente, disponibilização de uma oferta à sua medida, estímulo à inovação e rápida adopção das novas tecnologias, aumento da visibilidade das marcas, produtos e serviços a custo baixo, comparativamente com a imprensa ou a televisão e consequente aumento das vendas. Constitui um meio de comunicação interactivo que permite serviços operacionais permanentes (*from anywhere, at anytime*). Com o comércio electrónico, os consumidores passam a dispor de lojas virtuais abertas 24 horas por dia. Permite testar meios e mensagens alternativas em busca da abordagem mais eficaz. Torna a estratégia e a oferta de marketing menos visível à concorrência. Podem medir-se as respostas da campanha para identificar as abordagens mais rentáveis (Kotler, 2000). Pode permitir uma mais eficiente distribuição directa dos produtos pelos consumidores finais (evitando os tradicionais importadores, grossistas e retalhistas), tanto em termos de custos, como de rapidez no serviço. Quanto mais rotineiro for um determinado processo comercial, maior será a probabilidade de o seu desenvolvimento electrónico ser coroado de êxito, resultando numa significativa redução dos custos de transacção e, logicamente, dos preços praticados aos clientes.

Como consequência de todos estes aspectos, as empresas beneficiarão de um significativo aumento das oportunidades e de um reforço da sua competitividade, o que trará ganhos aos consumidores, nomeadamente, com a melhoria da qualidade e a redução dos preços dos bens e serviços disponibilizados.

Quanto às principais fraquezas, podem apontar-se a dependência das TIC, as infra-estruturas de comunicação deficientes ou mal dimensionadas, nomeadamente ao nível da largura de banda e capacidade computacional no acesso a determinados servidores, o elevado custo das telecomunicações, principalmente nos países onde existem situações

de monopólio dos operadores de telecomunicações, e um quadro legislativo insuficiente, que regule as novas actividades do comércio electrónico<sup>18</sup>.

Estas são debilidades intrínsecas ao canal, no entanto, existem outras quando se compara o comércio electrónico com as formas tradicionais de comércio, como a cultura de mercado avessa às formas electrónicas de comércio e desvantagens resultantes de uma excessiva interacção com os clientes. Quando elevada ao extremo, a interacção com os clientes pode revelar-se bastante negativa, por exemplo, exigir uma reacção muito mais rápida por parte das empresas.

O comércio electrónico promove um conjunto de oportunidades, novos serviços, novos modelos de negócio e novas organizações virtuais. Para as empresas, o comércio electrónico significa a possibilidade de se atingir, mais facilmente, novos mercados e novos desafios tecnológicos. Para as instituições financeiras, permite novos tipos de transacções comerciais e serviços centrados nos clientes. Segundo Kotler (2000), as pequenas e grandes empresas estão a aproveitar o ciberespaço para eliminar as fronteiras entre as nações. As grandes empresas estão a praticar o *e-commerce* global, como forma de potenciar as suas vendas. Para a administração pública, a oportunidade está em conseguir maior agilidade, transparência e eficiência, assim como uma maior proximidade dos cidadãos e das empresas. Para o ensino, significa novas formas de ensino e aprendizagem, suportadas por plataformas de *e-learning*. Para os empregados, constitui um meio de desenvolvimento do trabalho à distância e de trabalho domiciliário.

Se as oportunidades são significativas, as ameaças também o são e devem ser conhecidas e divulgadas o melhor possível. Um dos factores que pode ameaçar a emergência do comércio electrónico é a falta de consciencialização para o mesmo. Ou seja, existe o perigo de muitas empresas, nomeadamente as PME, ficarem para trás e em situação de desvantagem, simplesmente por desconhecerem as possibilidades e oportunidades proporcionadas por este novo tipo de comércio. Outra ameaça consiste em deixar de fora uma percentagem significativa da população ou do tecido empresarial

---

<sup>18</sup> - Os membros da Comunidade Europeia estão a reforçar um conjunto de objectivos para regulamentar o sector, não se tratando contudo de tarefa fácil, já que alguns dos países têm em vigor legislação não só diferente como, por vezes, também contraditória ([www.ICP.pt](http://www.ICP.pt)).

deste novo modelo sócio-económico, quer por falta de infra-estruturas de comunicação e computação adequadas a baixo custo, quer por insuficiente formação e educação, quer, ainda, por falta de recursos financeiros para sustentar este movimento.

Segundo Gupta e Walter (2002), a dificuldade de avaliar os produtos (não se podem ver nem apalpar) é dos motivos que os consumidores apontam como factor determinante no processo de tomada de decisão de compra, tornando-a mais difícil e mais duvidosa. Outros factores não menos importantes e ponderados pelos consumidores no acto de decisão de comprarem *on-line* são o custo da procura, o custo da avaliação e o tempo que demora (Gupta e Walter, 2002). Por isso, estes devem ser pormenores estudados e ponderados.

A outros níveis pode também considerar-se como ameaças a perda de privacidade dos utilizadores, a perda de identidade cultural e económica das regiões e países e a insegurança na realização das transacções comerciais. O comércio electrónico requer mecanismos efectivos de segurança e de confiança para garantir a privacidade e a segurança das transacções. Estes mecanismos devem permitir que as partes envolvidas numa determinada transacção electrónica se certifiquem da identidade uma da outra.

Perante esta análise, pode-se dizer que o comércio electrónico tem um importante papel no reforço da concorrência e acelera a globalização dos mercados, dado que a Internet permite, por um lado, aos consumidores a comparação de preços a um nível internacional e, por outro, que as empresas estejam a par do comportamento dos seus concorrentes e reajam de forma mais rápida. O comércio electrónico dá igualmente resposta à evolução do marketing e das novas formas de relacionamento com o cliente (Hortinha, 2002). Por esta e outras razões, os comerciantes portugueses terão, forçosamente, que encarar esta nova realidade sob pena de serem ultrapassados rápida e irreversivelmente por competidores estrangeiros mais audazes.

Há, no entanto, barreiras a transpor, como a confiança, segurança e privacidade das transacções realizadas *on-line*, a integração com os processos de negócio existentes, a adaptação da infra-estrutura tecnológica, a “reengenharia” da cadeia de valor, nomeadamente, das relações com fornecedores e distribuidores, dos sistemas logísticos



e de distribuição, bem como a manutenção de uma presença na *Web* que seja plenamente atractiva.

A criação de marcas colectivas, como os centros comerciais virtuais, que têm alcançado algum sucesso entre nós, poderá ser a forma mais eficaz para os pequenos e médios retalhistas conseguirem mais visitantes e gerar maiores volumes de venda. A criatividade e originalidade das propostas são outro aspecto bastante valorizado pelos utilizadores da Internet ([www.shoppingdirect.pt](http://www.shoppingdirect.pt)).

Os centros comerciais *on-line* podem diminuir os receios dos compradores virtuais, porque os promotores revelam uma preocupação em corresponder positivamente aos medos mais conhecidos dos compradores *on-line*, que são a segurança nos pagamentos, a confidencialidade dos dados pessoais e a necessidade de conhecerem a loja na qual estão a comprar. A presença em sítios colectivos pode colmatar qualquer um destes receios, uma vez que, ao criar uma marca colectiva, que agrega esforços promocionais e organizacionais, promove elevados níveis de confiança nos consumidores. Os CCV (Centros Comerciais Virtuais) encontram-se ao abrigo de uma política geral que obriga a que as lojas integradas sejam detidas por empresas legalizadas e “reais”. Outro pormenor de confiança é o selo de garantia. Todas as lojas inseridas nestes centros comerciais estão ao abrigo dessa garantia, pelo que o pagamento nos CCV é 100% seguro. A exibição manifesta da política de confidencialidade também contribui para a confiança dos compradores. O sistema ou meio de pagamento utiliza políticas uniformizadas, sendo a maior diferença, relativamente ao comércio tradicional, a aceitação de cartões de crédito.

O aparecimento do *e-commerce* deu, definitivamente, um carácter moderno e crucial à actividade do comércio (Lindon et al, 2000). O *e-commerce* deve ser encarado como potencial canal de distribuição, o seu futuro é definido pelas decisões individuais do passado e as que são tomadas no presente (Freathy, 2003). A questão é saber até que ponto a estrutura desta actividade se vai manter com os contornos actuais, ou será objecto de transformações radicais num futuro próximo.

## 2.3 – Atractividade da indústria dos centros comerciais

Feita a análise do meio ambiente e dos factores que influenciam a actividade da indústria dos centros comerciais, importa avaliar a sua posição no mercado e a sua atractividade. Segundo Lynch (2006), na análise da atractividade é importante ter em consideração a fase do ciclo de vida da indústria, crescimento, maturidade ou declínio e conhecer o segmento de mercado.

A avaliação da atractividade de um sector envolve o estudo da dimensão actual do mercado, das taxas de crescimento, da margem de lucro, das perspectivas de inovação tecnológica, da vulnerabilidade à inflação, dos requisitos energéticos, do impacto no meio ambiente e da posição no mercado. Destes factores, destacam-se os principais, a dimensão do mercado e a posição que a empresa nele detém.

O estudo da posição no mercado envolve a análise da quota de mercado, crescimento, qualidade da oferta, imagem de marca e canal de distribuição.

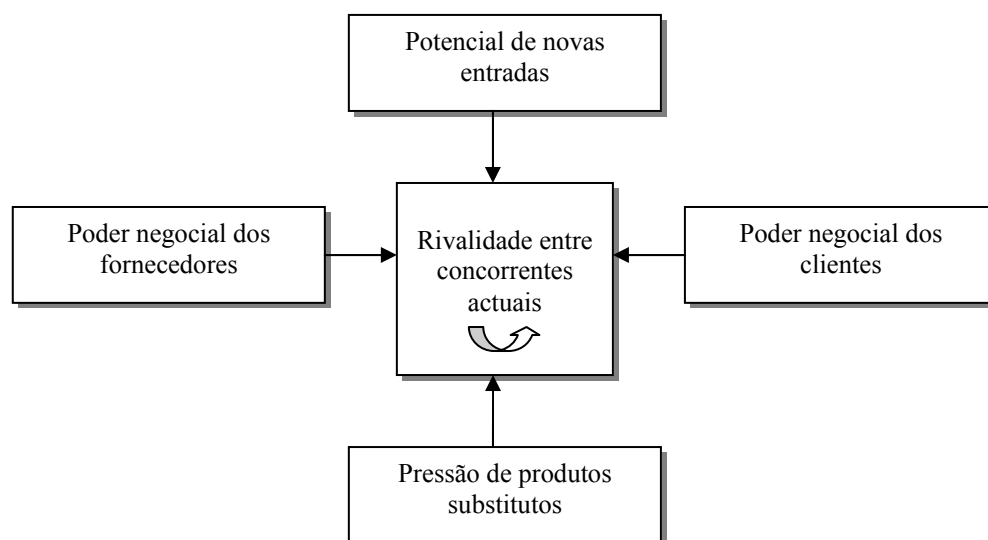
A dimensão do mercado analisa-se segundo o crescimento anual, margem de lucro, intensidade concorrencial, requisitos tecnológicos e impacto dos factores (sociais, políticos, demográficos, tecnológicos e legal). Um mercado de maior dimensão torna mais fácil a implementação e tem maior potencial para a oferta, muito embora, cada vez mais, a empresa tenha de hipersegmentar o mercado, para poder produzir ofertas mais diversificadas e atractivas (Nunes e Cavique, 2001). Um mercado em fase de crescimento é muito mais atractivo do que um mercado estagnado ou em retracção (Nunes e Cavique, 2001). A indústria dos centros comerciais encontra-se numa fase de crescimento e diversificação de formatos de conveniência, como os *retail park* e os *outlets center*.

A indústria dos centros comerciais em Portugal, relativamente ao indicador da densidade, que quantifica os m<sup>2</sup> de ABL por mil habitantes, apresenta valores abaixo da média europeia (Quadro 2), o que indica uma clara possibilidade de crescimento. Por outro lado, a anunciada previsão de abertura de novos espaços contribui para sustentar a ideia de que a indústria continua com potencialidade para crescer, mesmo contra todos os actuais condicionalismos políticos e económicos.

Segundo Freire (2003), a atractividade sectorial mede-se combinando três medidas essenciais de atractividade: vendas, taxa de crescimento e rentabilidade das vendas, devendo ser utilizados os valores médios para cada variável, para um período compreendido entre os 3 e os 6 anos. O valor das vendas a considerar deve ser o valor líquido de descontos comerciais e a rentabilidade das vendas deve considerar apenas a rentabilidade operacional. Por falta de dados fiáveis destas variáveis, não é possível quantificar estes indicadores. No entanto, e pela sua importância, é de todo conveniente que os gestores estabeleçam medidas no sentido de, a curto prazo, obterem valores possíveis de analisar. Multiplicando o valor das vendas pela respectiva taxa média de crescimento, obtém-se o valor das receitas totais da indústria no horizonte temporal, o que permite uma avaliação aproximada da dimensão do negócio para o tempo estipulado.

Segundo Hill e Jones (2006), a análise da atractividade e das forças competitivas do sector permite identificar oportunidades e ameaças, sendo a capacidade de transformar as ameaças em oportunidades efectivas a maior vantagem das empresas. Quanto maior for esta capacidade mais forte será a organização e maior será a sua capacidade de sobreviver e crescer no actual mercado competitivo.

Para Porter (1990), a atractividade de uma indústria resulta da acção conjunta de cinco factores (Figura 15).



Fonte: Freire (2003)

**Fig. 15 – Modelo das cinco forças de Porter**

Este modelo constitui um meio de aprofundar a análise do meio envolvente transaccional, com a particularidade de o factor concorrência ser desagregado nas suas três sub-componentes, concorrentes actuais e potenciais e produtos substitutos e a caracterização dos clientes e fornecedores incidir apenas na respectiva posição negocial face à indústria.

- Potencial de novos concorrentes: quanto maior for o número de promotores/investidores, menor é a rentabilidade estrutural do negócio;
- Pressão de modelos substitutos: impacto da existência de modelos alternativos, que satisfaçam as mesmas necessidades dos consumidores da indústria; quanto maior for a pressão dos modelos substitutos, menor é a rentabilidade estrutural do negócio;
- Poder negocial dos fornecedores: capacidade dos fornecedores para influenciarem os termos em que os seus produtos ou serviços são vendidos; quanto maior é o poder negocial dos fornecedores, menor é a rentabilidade estrutural do negócio;
- Poder negocial dos clientes; capacidade dos clientes para influenciarem os termos em que os produtos ou serviços da indústria são adquiridos; quanto maior for o poder negocial dos clientes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio;
- Rivalidade entre concorrentes actuais: intensidade competitiva dos promotores; quanto maior for a rivalidade entre os actuais concorrentes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

No sector dos centros comerciais, o potencial de novas entradas depende, em larga medida, das políticas de licenciamento por parte do poder político. Novos concorrentes podem reduzir a rentabilidade estrutural do negócio, através de aumentos de capacidade que introduzam guerras de preços, da rivalidade acrescida pela conquista de quota de mercado ou da introdução de novos recursos, que alterem a dinâmica competitiva do sector. A pressão criada pelos modelos substitutos também pode mudar a atractividade da indústria, impondo um limite máximo aos preços, como aconteceu por exemplo, com a chegada dos *outlets*, embora o resultado final dependa, em muito, do seu desempenho.

Os fornecedores influenciam a rentabilidade estrutural da indústria, através das suas políticas de preços de venda, entrega, cobrança e qualidade dos produtos. Quanto maior for o número de fornecedores, menor é o seu poder e menor é o impacto da sua influência. Na análise do impacto do poder dos fornecedores, devem ser considerados os fornecedores de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, cujo poder negocial pode ser bastante significativo (Freire, 2003).

Os clientes e as suas exigências afectam, significativamente, a indústria dos centros comerciais através dos seus estilos de vida, preferências, poder de compra, exigência de produtos e serviços de qualidade. Se, pelo contrário, a competição ocorrer num contexto de introdução frequente de produtos inovadores, campanhas de comunicação diferenciadoras ou prestação de serviços complementares, o mercado cresce com benefícios gerais e a rentabilidade do negócio também aumenta.

A importância relativa da atractividade do mercado e da competitividade da empresa tem variado ao longo do tempo. A análise da atractividade da indústria deve ser dinâmica, identificando não apenas a actual configuração das cinco forças, mas também a sua evolução futura e a forma como as empresas se vão posicionando em função das novas tendências (Kotler, 2002). Por exemplo, enquanto o potencial de novas entradas tende a diminuir à medida que as vendas da indústria desaceleram, a pressão dos produtos substitutos aumenta com a estagnação das vendas e do ritmo de inovação dos competidores. Por seu lado, o poder negocial dos fornecedores diminuiu com a estabilização das quotas de mercado e o poder negocial dos clientes tende a aumentar à medida que o mercado vai atingindo a maturidade e a segmentação ganha importância.

A rivalidade entre os competidores estabelecidos pode tanto intensificar-se como diminuir de intensidade ao longo do tempo, consoante os objectivos e as estratégias dos principais concorrentes. De acordo com as alterações na configuração das cinco forças, neste caso, a rentabilidade estrutural da indústria também tende a evoluir (Kotler, 2000).

A empresa pode e deve optar pela antevisão e estratégia de adequação, intervenção ou antecipação às tendências da indústria, de forma a diferenciar-se dos restantes concorrentes e obter uma maior rentabilidade.

## 2.4 – Factores críticos de sucesso

Analisado o meio ambiente e a atractividade do sector, importa, agora, identificar as variáveis mais importantes e com forte influência no desempenho, desenvolvimento e rentabilização do sector, os chamados factores críticos de sucesso, de forma a conseguir-se uma perspectiva completa do enquadramento do negócio. Estas variáveis podem já existir e ser necessário melhorá-las, ou podem-se desenvolver outras, em função das expectativas da evolução do mercado e dos objectivos estabelecidos. O objectivo é seleccionar, melhorar e desenvolver variáveis susceptíveis de conferirem capacidade competitiva, diferenciação, inovação e valor acrescentado ao sector, de modo a permitir o crescimento e sustentabilidade. Mas antes da selecção dos factores críticos de sucesso, é necessário definir os objectivos e uma missão, isto é, saber a posição actual da empresa, conhecer os meios de que dispõem, de modo a orientar a estratégia e a selecção dos factores críticos de sucesso que melhor satisfaçam os objectivos pretendidos (Lynch, 2006).

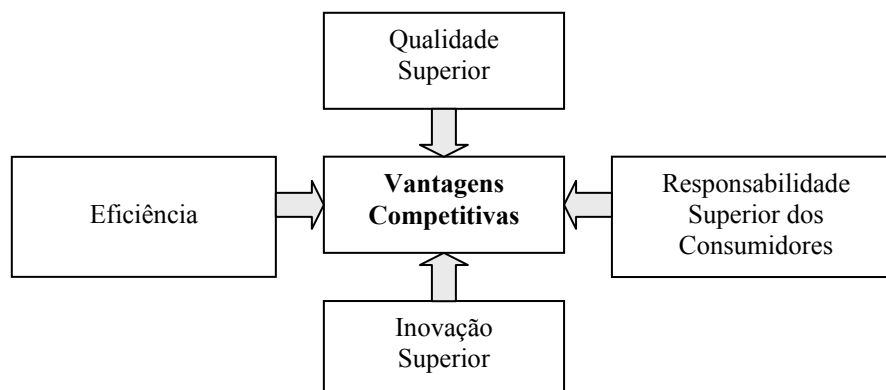
Ao longo dos anos, a ponderação relativa dos factores externos e internos na gestão estratégica das empresas tem variado bastante. Entre 1960 e 1975, o equilíbrio entre a importância atribuída à atractividade do mercado e às forças competitivas próprias foi a nota dominante, na década que se seguiu as empresas passaram a prestar mais atenção ao potencial de rentabilidade dos negócios, em detrimento da avaliação das suas áreas de competência, foi a procura de lucros rápidos. A generalidade das empresas que adoptaram este modelo não foram bem sucedidas, em virtude da ausência de capacidades de gestão adequadas.

A partir dos anos 1980, verificou-se uma inflexão nas atitudes empresariais e a análise da força competitiva passou a dominar o pensamento estratégico à escala mundial. Assistiu-se então à concentração dos recursos nas áreas onde as empresas possuíam requisitos de sucesso e ao desinvestimento nas actividades periféricas, independentemente do seu nível de atractividade (Freire, 2003).

A evolução dos mercados, as mudanças do comportamento e exigências do consumidor, o aumento da concorrência, a diminuição da rentabilidade dos negócios, exige que as

empresas estejam, cada vez mais, atentas aos factores que lhes possam conferir vantagens competitivas (Lynch, 2006).

Segundo Hill e Jones (2006), as vantagens competitivas das indústrias derivam de quatro factores (Figura 16).



**Fonte:** Hill e Jones (2006)

**Fig. 16 – Vantagens Competitivas**

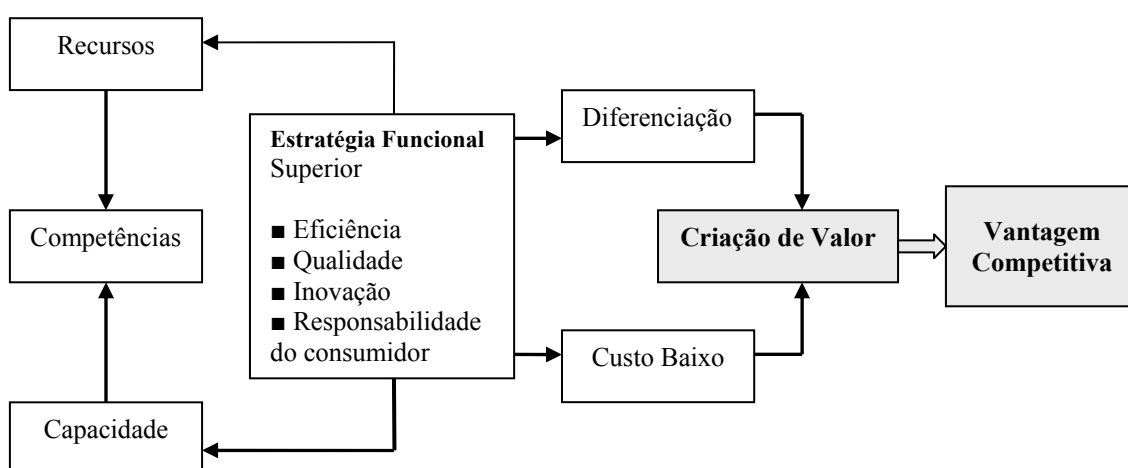
A valorização e desenvolvimento destes quatro factores, qualidade de serviços, inovação, maior participação e responsabilização do consumidor e eficiência, visam a excelência dos serviços prestados, maior satisfação dos consumidores e maior rentabilização da empresa (Hill e Jones, (2006). Hoje, perante o elevado nível de concorrência e de crescente oferta de bens e serviços similares, a qualidade, a inovação, a maior proximidade com o cliente e a eficiência são factores imprescindíveis para a permanência no mercado.

Tal como acontece em qualquer empresa, os factores críticos de sucesso dos centros comerciais têm origem na combinação das características do mercado a nível da concorrência e devem satisfazer três critérios genéricos: aplicabilidade geral, relevância e controlabilidade. Para determinar os requisitos de sucesso num negócio é conveniente responder a dois tipos de questões: quais os factores chave de compra e quais os factores de competição, ou quais as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor (Freire, 2003).

Nos centros comerciais, os principais factores chave de compra são a localização, a acessibilidade, a conveniência, a oferta, não só em termos do mix comercial, das lojas

do produto, mas também do ambiente que é oferecido, a imagem de marca (ver Quadro A14 em anexo), a qualidade de serviço, inovação, comunicação e o ambiente geral, analisado como arquitectura e design.

Além destes factores, devem igualmente ser tidos em conta os recursos disponíveis as competências e capacidades, o grau de diferenciação existente, os custos e o valor criado, conforme sugerem Hill e Jones (2006) na Figura 17.



Fonte: Hill e Jones (2006)

**Fig. 17 – Implementação de estratégias com vista à obtenção de vantagens competitivas**

Segundo Guy (1994) (cit in Dennis et al, 2002), a natureza dinâmica da estrutura dos centros comerciais constitui, por si, uma vantagem competitiva. Mas, só por si, não basta é preciso investir e desenvolver outros recursos e competências, como as pessoas, o mix comercial e as tecnologias, é preciso diferenciar e rentabilizar o negócio, reduzir custos e reinventar processos de modo a criar valor para a empresa e para os consumidores.

A selecção dos factores críticos de sucesso dos centros comerciais pode variar, obviamente, em função dos objectivos pretendidos, dos meios disponíveis, das competências desenvolvidas e do mercado-alvo que se pretende atingir. A selecção aqui efectuada é de carácter geral, com vista à sustentabilidade do sector.

Assim, perante o exposto na análise dos ambientes contextual, transaccional e interno, e os factores que oferecem vantagens competitivas às empresas, os factores críticos de sucesso da indústria dos centros comerciais são os que constam no Quadro 25.



**Quadro 25 – Factores críticos de sucesso da indústria dos centros comerciais**

|                           | <b>Factores chave de compra<br/>(valor para clientes)</b>  | <b>Factores de competição<br/>(variáveis de competição)</b>   | <b>Factores críticos de sucesso</b>   |
|---------------------------|--|---|---|
| <b>Centros Comerciais</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conveniência</li> <li>- Especialização, modelo</li> <li>- Imagem do empreendimento</li> <li>- Gama de produtos</li> <li>- Promoções</li> <li>- Tecnologias</li> <li>- Qualidade de atendimento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximidade</li> <li>- Preço</li> <li>- Conforto, inovação</li> <li>- Marcas conhecidas</li> <li>- Eventos, novas formas de socialização</li> <li>- Novos meios de compra</li> <li>- Formação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização</li> <li>- Formatos (preços, qualidade)</li> <li>- Arquitectura e design</li> <li>- Mix comercial</li> <li>- Comunicação</li> <li>- TIC, Internet e comércio electrónico</li> <li>- Pessoas</li> </ul> |

Os factores críticos de sucesso apontados são elementos do marketing-mix de serviços, que devidamente planeados constituem vantagens competitivas da empresa. A vantagem competitiva é uma competência específica e durável que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para uma concorrência e rentabilidade superior. Traduz a capacidade de adaptação da empresa às necessidades do mercado face aos seus concorrentes (Freire, 2003). São competências dificilmente copiadas pelos concorrentes, que reflectem a capacidade da empresa aplicar os seus recursos melhor que a concorrência na prestação de valor aos clientes, eficiência, qualidade, adequação e inovação (Freire, 2003). São cada vez mais, factores de atractividade de rentabilidade e de sobrevivência no mercado.

## Sumário

Neste capítulo, fez-se a análise dos ambientes externo, transaccional e interno, considerada importante para conhecer o impacto dos seus elementos no desenvolvimento da actividade da indústria, conhecer as oportunidades e ameaças eminentes e as tendências gerais e particulares do mercado. A análise efectuada permite concluir que são muitos e diversificados os factores que exercem, directa ou indirectamente, influência sobre o desenvolvimento e sucesso dos centros comerciais, dos quais se podem destacar a localização, a tipologia, a especialização temática, os factores sócio-culturais, a arquitectura e design, a gestão com ou sem recurso às

tecnologias e as pessoas e, obviamente, a qualidade, a inovação e a eficiência dos bens e serviços prestados.

A análise do meio ambiente e da atractividade do sector permitiu a selecção dos factores críticos de sucesso do sector, cujo desenvolvimento e gestão adequada conferem competências para a persecução dos objectivos, nomeadamente, atractividade, crescimento e sustentabilidade para o futuro.

No próximo capítulo, exploram-se as tendências gerais, do sector, do mercado e dos factores críticos de sucesso que podem ter influência na adequação e gestão dos factores críticos de sucesso e na implementação de estratégias reactivas ou próactivas. Paralelamente, faz-se uma análise às competências centrais e a análise SWOT ao sector e apresentam-se quatro cenários possíveis para o futuro da indústria dos centros comerciais, baseados num modelo de análise com três variáveis, evolução do meio ambiente, reacção dos promotores/investidores e desenvolvimento tecnológico.

## **Capítulo III – Cenários para o futuro dos Centros Comerciais**

Pensar no futuro é sempre uma questão de atitude perante o imprevisto, que visa criar condições para condicionar, de certo modo, o próprio futuro do homem e das suas organizações. O pensamento sobre o futuro pode ser feito com passividade, reactividade, previsão ou pró-actividade. A passividade, a falta de previsão e a reactividade não são atitudes favoráveis à elaboração de qualquer forma de organização. A atitude mais inteligente e a que pode trazer melhores resultados é, sem dúvida, a previsão com vista à pró-actividade e ao planeamento de estratégias no sentido da eficácia e eficiência.

Relativamente à atitude, uns deixam acontecer o que tiver que acontecer, esperando que o futuro lhes seja propício e venha a proporcionar um ambiente favorável, com boas oportunidades e ausência de riscos. Outros esperam que o futuro aconteça, para reagir caso a caso, esperando que essa reacção permita que a empresa se adapte, de forma rápida e flexível, por forma a aproveitar as oportunidades que ocorram, ou a evitar as ameaças e os riscos que possam sobrevir. Esta atitude permite enfrentar as adversidades e conjunturas mais desfavoráveis, mas dificilmente poderá ter êxito (Nunes e Cavique, 2001).

De facto, a rapidez com que tudo acontece no mundo de hoje é grande e decorre da mobilidade da informação, das novas tecnologias, dos recursos financeiros, da circulação física dos produtos, das próprias populações e, ainda, da estratégia das organizações (Lindon et al, 2000). Neste sentido, é importante dispor de informação útil e estar atento às possíveis mudanças, oportunidades e ameaças, para se poder prever, tomar medidas e implementar estratégias no sentido da sustentabilidade e crescimento do sector. O desafio consiste em ser capaz de integrar os processos de inovação e mudanças técnicas no conjunto das tarefas e métodos de gestão. As organizações devem responder à turbulência ambiental com a inovação, da produção, da gestão da informação e da comunicação, ajustamento das formas de organização e, fundamentalmente, a integração da estratégia com a tecnologia (Kotler, 2000).

### **3.1 - O Futuro dos Centros Comerciais**

Durante décadas, a evolução dos mercados e da sociedade, em geral, foi lenta, contínua e constante. Muitos gestores usaram métodos estatísticos de previsão para definir os seus objectivos. A preparação para o futuro das organizações assentava no pressuposto de que as condições que produziriam os resultados futuros se manteriam idênticas às do passado, evoluindo, quando muito, de uma forma contínua e regular, pelo que os resultados teriam uma evolução idêntica. Tratava-se de extrapolar os resultados do passado para o futuro, com as correcções apenas necessárias para reflectir a evolução do ambiente, externo e interno, que estavam na sua origem (Nunes e Cavique, 2001).

Para os centros comerciais, a atitude pró-activa é a mais eficiente no sentido da inovação, sucesso e sustentabilidade. Mas não basta prever é preciso construir hoje as bases do que se pretende que aconteça no futuro, procurando antecipar os cenários alternativos desse futuro. É preciso organizar e planear toda a actividade, de modo a permitir estabelecer objectivos, definir estratégias e antecipar decisões, para que, no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer sector ou função da mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicos. Segundo Sousa (1996), a previsão do futuro deve ser feita com base na análise do passado, na melhor compreensão do presente e nas tendências do mercado. Para Freathy (2003), prever o futuro deve ter como base o passado, o presente, os fundamentos da mudança, as tendências do meio ambiente externo e interno das organizações e, sobretudo, é preciso olhar para o consumidor e saber o que ele vai necessitar e desejar no amanhã. As tecnologias também terão um papel importante na criação de novos sistemas comerciais (Freathy, 2003). A avaliação deve ser dinâmica, tendo em vista os desafios que o mercado e o ambiente vão solicitar à empresa (Nunes e Cavique, 2001).

Esta avaliação prospectiva deve ainda tirar conclusões acerca das mudanças que é preciso fazer e das capacidades necessárias para dar resposta ao mercado. Só assim será possível concluir pela existência de verdadeiras oportunidades e de ameaças a enfrentar. A atitude pró-activa impõe que se tenha de agir hoje, decidir por antecipação, para poder criar uma organização que possa sobreviver, ser eficaz, aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças com sucesso.

Segundo Kotler (2000), as empresas vencedoras serão aquelas que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira económica e conveniente, com comunicação efectiva. Para Nunes e Cavique (2001), o sucesso das organizações depende, fundamentalmente, da capacidade de definir e implementar estratégias de desenvolvimento, tecnológico, laboral e de mercado, concorrenciais e de fidelização, que passam pela promoção da imagem de marca, de produto, institucional, de serviço/qualidade, diferenciação, posicionamento e especialização. Para Drucker (2003) o sucesso das empresas passa por atitudes de inovação sistemática, o que implica estar permanentemente atento às fontes de oportunidade e de inovação.

Estas fontes podem resultar de acontecimentos inesperados, de incongruências, entre a realidade e as expectativas criadas, da necessidade de se criar um novo processo, da mudança na estrutura da indústria ou do mercado, que apanha os gestores desprevenidos, da alteração da demografia, da mudança nas percepções, gostos, preferências e atitudes dos consumidores, e por último, da emergência de um novo conhecimento e da evolução das novas tecnologias. As ideias brilhantes não surgem como por magia é preciso estar atento às fontes de oportunidades e inovação (Drucker, 2003).

Neste sentido, os cenários não são nem previsões nem imagens precisas da evolução da indústria dos centros comerciais, constituem, sim, o resultado e a descrição coerentes de possíveis enquadramentos futuros do meio envolvente, de modo a provocar a reflexão estratégica sobre as possíveis alternativas de evolução futura das variáveis do meio envolvente e sobre as suas implicações. O objectivo é ajudar a empresa a tomar, no presente, as decisões que possam contribuir para o seu sucesso no futuro.

Prever como as variáveis irão evoluir face às actuais mudanças não é tarefa fácil, nem será exequível sem antes analisar as grandes tendências globais do mercado, do sector do comércio e dos factores críticos de sucesso. Assim, antes de se construírem os possíveis cenários para o futuro dos centros comerciais, são apontadas e analisadas as tendências globais susceptíveis de influenciarem o sector do comércio e, em particular, os centros comerciais, analisam-se as competências centrais e faz-se uma análise *SWOT* ao sector. Por último, com base nesta informação, apresentam-se os possíveis cenários.

### 3.1.1 – Tendências gerais

Em face dos grandes movimentos de globalização dos mercados, da tendência de uniformização das políticas da EU, do desenvolvimento das tecnologias, que permitem cada vez mais e melhor uma comunicação global, da facilidade de mobilização dos povos e das transacções financeiras, podem-se esperar para o futuro próximas alterações de várias ordens, globais, sociais, do comportamento do indivíduo, do mercado e das organizações, que influenciarão os mercados, o comércio e a indústria dos centros comerciais. Os Quadros 26, 27, 28, 29 e 30 identificam as mais relevantes, de acordo com várias fontes.

A evolução do meio envolvente reflecte-se continuamente em novas tendências que, por definição, representam oportunidades para as empresas que as souberem aproveitar. A questão-chave não é identificar a natureza do impacto da tendência, mas sim perceber como a tendência pode ser explorada pela empresa em benefício próprio.

#### Quadro 26 – Tendências gerais

| Tendências Gerais  |  |
|--|--|
| ■ Era da comunicação e da crescente utilização das novas tecnologias                     | -(Kotler, 2000)                        |
| ■ Crescimento da realidade virtual na primeira década do século XXI                      | “                                      |
| ■ Era da biologia  | -(Lindon et al, 2000)                  |
| ■ Domínio da biometria   | “                                      |
| ■ Aumento do interesse pelas causas sociais  | “                                      |
| ■ Choque das civilizações  | -(Huntington, 1999)                    |
| ■ Crescimento do regionalismo económico  | “                                      |
| ■ Aumento do terrorismo  | - (Barreto, 1999)                      |
| ■ Acidentes ambientais e conflitos sociais alastram                                      | - (Freire, 2003)                       |
| ■ Mundo cibernético escapa à supervisão das autoridades nacionais                        | “                                      |
| ■ Ênfase na educação das pessoas e na inovação tecnológica                               | “                                      |
| ■ Crescimento de marcas globais de automóveis, alimentos, roupas, aparelhos electrónicos | - (Faith Popcorn, cit in Kotler, 2000) |
| ■ A demografia irá moldar o futuro   | - (Drucker, 2003)                      |
| ■ A globalização continuará a influenciar as nações a economia e o mercado               | “                                      |

**Quadro 27 – Tendências sociais**

| <b>Tendências da Sociedade</b>  |                                       |
|---|---------------------------------------|
| ■ Sociedade de comunicação e informação   | - (Freire, 2003)                      |
| ■ Democratização da política e da sociedade   | - (Barreto, 1999)                     |
| ■ Desenvolvimento da educação a nível nacional e europeu  | - (INE, 2000)                         |
| ■ A qualidade do ensino será a preocupação central da sociedade   | - (Drucker, 2003)                     |
| ■ Aumento da imigração  | - (INE, 2000)                         |
| ■ Envelhecimento da população   | “                                     |
| ■ Revitalização da religião no novo milénio   | - (Barreto, 1999)                     |
| ■ Renascimento das artes  | “                                     |
| ■ Estilos de vida globais e nacionalismo social   | “                                     |
| ■ Década das mulheres na liderança  | “                                     |
| ■ Desenvolvimento das classes médias, como resultado da evolução social, económica e política das últimas décadas | -(Faith Popcorn, cit in Kotler, 2000) |
| ■ A disparidade entre os ricos e os pobres aumenta  | - (Freire, 2003)                      |
| ■ A identidade civilizacional será cada vez mais importante   | -(Huntington, 1999)                   |
| ■ Promoção de valores sociais e do meio ambiente  | -(Barreto, 1999)                      |
| ■ Promoção da reciclagem e reutilização de materiais;   | -(Lindon et al,2000)                  |

**Quadro 28 – Tendências do indivíduo/consumidor**

| <b>Tendências do Indivíduo/ Consumidor</b>   |  |
|--|--|
| ■ Novos costumes, mentalidades, desejos e necessidades   | - (Freire, 2003)                       |
| ■ Consumidor cada vez mais difícil de agradar e mais exigente  | -(Lindon et al,2000)                   |
| ■ Desejo de viver mais e melhor e seguir vidas mais simples e menos agitadas   | -(Faith Popcorn, cit in Kotler, 2000)  |
| ■ Busca clara e assumida do prazer, em oposição ao auto controlo e à privação  | “                                      |
| ■ Maior sensibilidade do consumidor ao preço   | - (Sousa, 1996)                        |
| ■ Satisfação com pequenos exageros e com estímulos emocionais  | - (Barreto, 1999)                      |
| ■ Ergonomia oferecer a si mesmo posses e experiências novas  | - (Kotler, 2000)                       |
| ■ Crescente preferência por produtos ditos “amigos do ambiente”  | -(Lindon et al,2000)                   |
| ■ Formação de clãs, necessidade de se associar e pertencer a grupos para enfrentar um mundo cada vez mais caótico            | -(Huntington, 1999)                    |
| ■ Encasulamento, impulso de protecção, transformar as casas em ninhos, reequipar as casas de modo a filtrar o mundo exterior | - (Faith Popcorn, cit in Kotler, 2000) |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regresso ao passado, tendência de as pessoas agirem e se sentirem como se fossem mais jovens; gastam mais com vestuário</li> <li>■ Crescente necessidade de compensar as rotinas diárias, através de produtos e serviços que explorem fantasias</li> <li>■ Reconhecimento de que homens e mulheres agem e pensam de maneira diferente</li> <li>■ Queda de ícones</li> <li>■ Aliviar a pressão do tempo fazendo muitas coisas de uma só vez</li> <li>■ Retorno a práticas antigas (meditação, ioga, religiões orientais)</li> <li>■ Retracção no consumo, em consequência da recessão económica</li> <li>■ Reforço do acto de compra, como um acto de lazer, prazer e lúdico</li> </ul> | <p>- (Kotler, 2000)</p> <p>“</p> <p>- (Kotler, 2000)</p> <p>-(Faith Popcorn, cit in Kotler, 2000)</p> <p>“</p> <p>-(Lindon et al,2000)</p> |
|---|--|

### Quadro 29 – Tendências do mercado

| Tendências do Mercado  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Globalização dos mercados pensar globalmente e agir localmente</li> <li>■ Explosão da economia global</li> <li>■ Uniformização das políticas comerciais dos países Europeus</li> <li>■ Interesses económicos prevalecem sobre os políticos</li> <li>■ Desenvolvimento e alteração dos padrões da economia de mercado</li> <li>■ Socialismo de livre mercado</li> <li>■ Ascensão de blocos económicos, como a União Europeia e o Nafta</li> <li>■ Movimento em direcção a economias de mercado em países antes socialistas, juntamente com a rápida privatização de empresas estatais</li> <li>■ Substantial aceleração do transporte, das comunicações e das transacções financeiras internacionais, levando ao rápido crescimento do comércio mundial e dos investimentos, especialmente do comércio tripolar (América do Norte, Europa Ocidental e Médio Oriente)</li> <li>■ Gradual abertura de novos mercados como a China, a Índia, a Europa Ocidental, os Países Árabes e a América Latina</li> <li>■ Alianças estratégicas entre corporações de diferentes países</li> <li>■ Privatizar, desregulamentar e reduzir o envolvimento do Estado</li> <li>■ Erosão das fronteiras entre manufactura e serviços</li> <li>■ Crescente desenvolvimento dos serviços</li> <li>■ Saturação do mercado, de marcas, produtos e design das lojas</li> </ul> | <p>- (Kotler, 2000)</p> <p>“</p> <p>- (Freire, 2003)</p> <p>“</p> <p>- (Barreto, 1999)</p> <p>“</p> <p>“</p> <p>“</p> <p>-(Faith Popcorn, cit in Kotler, 2000)</p> <p>“</p> <p>“</p> <p>- (Brito e Lencastre, 2000)</p> <p>-(Barreto, 1999)</p> <p>“</p> <p>-(Lindon et al,2000)</p> |



**Quadro 30 – Tendências das organizações**

| <b>Tendências das Organizações</b>   |                                       |
|--|---------------------------------------|
| ■ Ligação crescente das empresas às economias globais  | -(Faith Popcorn, cit in Kotler, 2000) |
| ■ Reengenharia dos processos   | - (Freire, 2003)                      |
| ■ <i>Benchmarking</i>  | “                                     |
| ■ Fusão de grupos  | “                                     |
| ■ Achatamento, dos níveis organizacionais  | “                                     |
| ■ As empresas reduzem as dimensões e tornam-se mais flexíveis  | “                                     |
| ■ As nações e empresas associam-se em blocos comerciais  | “                                     |
| ■ Focalização e determinação dos negócios e clientes mais lucrativos;  | - (Kotler, 2000)                      |
| ■ <i>Empowerment</i>   | “                                     |
| ■ Aumento da concorrência entre distribuidores   | - (Sousa, 1996)                       |
| ■ Utilização crescente do CRM  | -(Lindon et al,2000)                  |
| ■ Criação de valor através da Certificação de Responsabilidade Social  | “                                     |
| ■ Apostar na inovação, auto-aprendizagem e na liderança visionária   | “                                     |
| ■ Capacitar os trabalhadores para a mudança  | “                                     |
| ■ Compromisso de melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores ao nível profissional e pessoal   | “                                     |
| ■ Valorização das pessoas e da necessidade de gerar conhecimento   | “                                     |
| ■ A gestão profissionalizada será, mais do que nunca, condição determinante para entrar e permanecer no mercado ou, no extremo, sair dele no momento certo | “                                     |
| ■ Crescente dificuldade de funcionamento e de sustentabilidade de alguns espaços comerciais  | “                                     |
| ■ Crescente restrição e exigências ao licenciamento de UCDR  | “                                     |

Estas são as principais tendências globais que irão afectar os mercados, a vida das pessoas, as estratégias das empresas e, como consequência, a evolução dos canais de distribuição. Destas, destacam-se os efeitos da globalização, que continuará a exercer um forte poder modelador na economia e no mercado das nações, a grande tendência para o crescente envelhecimento da população mundial, a era da sociedade de comunicação, informação e consumo, a tendência para a uniformização das políticas comerciais, o aumento do terrorismo, dos acidentes ambientais e dos conflitos sociais, a alteração rápida e constante das necessidades e exigências dos consumidores e o crescente desenvolvimento de produtos tecnológicos.

### **3.1.2 – Tendências do sector do comércio**

A globalização das economias atingiu a dinâmica do funcionamento dos formatos comerciais, introduziu novos desafios de escala de actividade e criou complexidades específicas e acrescidas nos modelos comerciais (Lindon et al, 2000), nomeadamente nos centros comerciais.

Segundo Peterson e Balasubramanian (2002), o comércio do Século XXI não vai ser muito diferente do do século passado; para evoluir deve focar-se no consumidor e nas tecnologias e deve ter como objectivo a eficiência.

O desafio é promover a identificação com a empresa/produto e ao mesmo tempo permitir a diferenciação de cada consumidor. Segundo Freathy (2003), para sabermos quais as tendências e o que vai mudar no comércio é olharmos para nós mesmos, é saber o que vamos quer e desejar no futuro.

O comércio Português é tido pelos analistas internacionais como pouco evoluído (Sousa, 1996), o que supõe a existência de espaço para crescimento, modernização e implementação de estratégias com vista à modernização e crescimento.

Tendo em conta as características que o sector do comércio apresenta a nível nacional e a sua inserção a nível europeu e face às alterações crescentes ao nível das necessidades e motivações dos consumidores, dos modos de vida e das ferramentas tecnológicas colocadas à disposição das organizações, podem delinear-se as principais tendências de consumo que surgem como consequência das dinâmicas da sociedade actual. Ao combinar as múltiplas mudanças detectadas é possível sublinhar algumas tendências corroboradas por diversos autores (Quadro 31).

Estas são as principais tendências do comércio que irão influenciar e condicionar as estratégias, de inovação e crescimento das organizações no futuro próximo. Como é evidente, dependem das tendências globais.

Das tendências do sector do comércio podem-se destacar, a crescente diversificação da oferta e modernização dos canais de distribuição, a tendência para a concentração, especialização, diferenciação e inovação dos canais de distribuição, que conferem maior

vantagem aos centros comerciais, a descentralização da localização, que pretende aumentar o mercado de consumo, a oferta de produtos inovadores, tecnológicos e multifuncionais, que permite uma constante renovação e inovação do mix comercial, a tendência para o aumento da componente lazer, a tendência para a aproximação e rentabilização do cliente, a melhoria da qualidade dos bens e serviços, a valorização do comércio sustentável e a crescente utilização das ferramentas de comunicação e informação e de marketing.

### Quadro 31 – Tendências do sector do comércio

| Tendências do sector do comércio  |                        |
|---|------------------------|
| ■ Crescente modernização do comércio  | - (Lindon et al, 2000) |
| ■ Multifuncionalidade da oferta de produtos e serviços  | “                      |
| ■ Oferta de formatos de conveniência  | “                      |
| ■ Valorização, melhoria e diversificação dos canais de distribuição   | “                      |
| ■ Crescente importância dos centros comerciais e <i>outlet</i>  | “                      |
| ■ Descentralização da localização   | - (Thomas, 2003)       |
| ■ Revitalização como factor de sustentabilidade   | “                      |
| ■ Crescente utilização da Internet como canal de distribuição   | - (ICSC, 2000)         |
| ■ Crescente homogeneidade do mercado  | - (Sousa, 1996)        |
| ■ Desenvolvimento de vendas interactivas  | “                      |
| ■ Interesse crescente pelo comércio de bairro   | “                      |
| ■ Abertura de novos sectores de mercado (alimentação dietética)   | “                      |
| ■ Concentração, especialização, diferenciação, inovação e procura de uma relação mais próxima com os clientes | - (Lindon et al, 2000) |
| ■ Melhoria da qualidade do serviço como forma de fidelizar o cliente  | “                      |
| ■ Descentralização da localização dos pontos de venda   | “                      |
| ■ Reforço das acções de comunicação   | “                      |
| ■ Constante renovação e diferenciação do mix comercial  | - (Kotler, 2000)       |
| ■ Aumento da componente lazer nos centros comerciais  | - (Lindon et al, 2000) |
| ■ Reforço das vantagens competitivas das empresas   | “                      |
| ■ Investimento em factores que concedem valor acrescido aos clientes  | “                      |
| ■ A fricção comercial e o proteccionismo aumentam   | - (Kotler, 2000)       |
| ■ Rentabilização dos clientes   | - (Freire, 2003)       |
| ■ Especialização do atendimento personalizado e do apoio pós-venda  | - (Freire, 2003)       |

|   |                        |
|---|------------------------|
| ■ Oferta de produtos mais fáceis de concertar   | - (Lindon et al, 2000) |
| ■ Assistência técnica após a venda personalizada  | “                      |
| ■ Contratos de serviço  | “                      |
| ■ Crescente utilização das tecnologias como forma de criar conteúdo, colaboração, ensino, aprendizagem, comércio e transacções    | - (Lindon et al, 2000) |
| ■ Novas tecnologias, telemóveis, computadores pessoais que terão o poder e a mobilidade necessária para controlar tudo            | “                      |
| ■ Diferenciação e posicionamento pelo design  | - (Kotler , 2000)      |
| ■ Utilização da embalagem como ferramenta de comunicação  | “                      |
| ■ Crescente utilização do marketing relacional  | “                      |
| ■ Crescente utilização do marketing social  | - (Lindon et al, 2000) |
| ■ Utilização do <i>data-base</i> marketing  | - (Kotler et al, 1999) |
| ■ Valorização do comércio sustentável   | - (Lindon et al, 2000) |
| ■ Desenvolvimento das competências relacionadas com o consumo   | “                      |
| ■ Os modos de vida, as novas tendências e as necessidades dos consumidores irão condicionar a evolução e modernização do comércio | “                      |
| ■ Uma das principais utilidades dos centros comerciais será reduzir o custo e o tempo gasto nas compras e aumentar a conveniência | “                      |

### 3.1.3 – Tendências dos factores críticos de sucesso

A par das tendências gerais do comércio, podem ser apontadas, individualmente, as tendências dos factores críticos de sucesso da indústria dos centros comerciais, onde os efeitos da mudança, modernização e adaptação mais se manifestam, como a localização, o formato, a arquitectura e design, o mix comercial, a comunicação, a utilização das tecnologias de comunicação e informação e as pessoas.

As mais relevantes estão descritas no Quadro 32, com indicação de fontes de informação documental.

**Quadro 32 – Tendências dos factores críticos de sucesso**

|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| <b>Localização</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reforço dos valores da proximidade, comodidade, novidade e inovação</li> <li>■ Integração do comércio em espaços e áreas mais amplas e agradáveis</li> <li>■ Descentralização da localização</li> <li>■ Preocupação crescente com a gestão urbana e revitalização das centralidades da cidade</li> <li>■ Aparecimento de centros temáticos no interior das principais aglomerações urbanas</li> <li>■ Tendência para a construção de centros comerciais dentro da cidade, em oposição às zonas periféricas</li> </ul>  | <p>- (Melo, Gouveia e Duarte, 2001)</p> <p>- (Portela, 2005)</p> <p>“</p> <p>- (Cachinho, 2002)</p> <p>- (Teixeira e Duarte, 2004)</p> <p>- (Balsas, 2001)</p> <p>“</p> |
| <b>Formatos</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diversificação e renovação dos formatos, da composição funcional, da lógica de funcionamento e do significado económico, social e urbanístico</li> <li>■ Formatos mistos (comércio, lazer, saúde e desporto)</li> <li>■ Polaridade das dimensões</li> <li>■ Novos formatos de conveniência</li> <li>■ Oferta de novos conceitos de espaços importados, com as devidas adaptações, dos EUA</li> </ul>   | <p>- (Fonseca, 2002)</p> <p>“</p> <p>- (ICSC, 2002)</p> <p>“</p> <p>- (Thang e Tan 2002)</p>  |
| <b>Arquitectura e Design</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Boa arquitectura ambientes futuristas, com espaços amplos com muita luz natural, muita cor e divertidos</li> <li>■ Remodelações e ampliações (físicas e funcionais), para renovar a imagem, seduzir e fidelizar os clientes, organizar espaços polivalentes e criar ambientes de conforto e lazer</li> <li>■ Revalorização das lojas tradicionais que, através de um esforço de recuperação, criam ambientes extremamente acolhedores</li> <li>■ Promoção do interiorismo; a sugestão é que as lojas expressem sensibilidade, cultura e honestidade intelectual</li> <li>■ Oferta de lojas espectáculo</li> <li>■ Surgimento de parcerias com profissionais das áreas da arquitectura e do design, no sentido da inovação e melhoria contínua</li> </ul> | <p>- (Fonseca, 2002)</p> <p>“</p> <p>- (Sousa, 2000)</p> <p>“</p> <p>“</p> <p>“</p>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Mix Comercial                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Especialização, diversificação e inovação</li> <li>■ Aumento das marcas nacionais e estrangeiras</li> <li>■ Aumento da qualidade dos serviços</li> <li>■ Aumento da oferta de produtos inovadores</li> <li>■ Inclusão no mix comercial de serviços públicos e pessoais (correios, finanças, cartórios, bancos, farmácia, saúde, ginástica, institutos de beleza e áreas culturais)</li> <li>■ Oferta de produtos que respondam ao aumento de mobilidade do consumidor, produtos portáteis, práticos, produzidos “à medida” do consumidor</li> <li>■ Oferta de produtos que derivam de inovações tecnológicas</li> <li>■ Aumento do comércio étnico</li> <li>■ Aumento e diversificação do lazer como âncora de atracção</li> </ul>   | <p>- (Lindon et al, 2000)</p> <p>“</p> <p>“</p> <p>“</p> <p>- (Melo, Gouveia e Duarte, 2001)</p> <p>“</p> <p>"</p> <p>- (Kotler, 2000)</p> <p>- (Cachinho, 2002)</p>                    |
| Comunicação                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Criar identidade do espaço através do reforço da comunicação</li> <li>■ Crescente utilização do marketing societal</li> <li>■ No futuro, a grande tendência é o marketing comportamental</li> <li>■ Tendência para direccionar e personalizar ao máximo a mensagem publicitária através do marketing directo, <i>one-to-one</i></li> <li>■ Mensagens cujos valores correspondem às preocupações de um consumidor cada vez mais responsável</li> <li>■ Diversificação dos meios de comunicação</li> </ul>   | <p>- (Fether, 2002)</p> <p>- (Kotler, 2000)</p> <p>- (Rocheffort , 2003)</p> <p>“</p> <p>- (Lindon et al, 2000)</p>   |
| Tecnologias de Informação e comunicação | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Utilização de novas tecnologias que permitem às empresas ganhos importantes de eficiência e eficácia</li> <li>■ A tecnologia vai permitir a utopia da produção customizada</li> <li>■ Comunicação permanente em ambiente multimédia</li> <li>■ O futuro será em rede, sem fios, multimédia, multi-serviços de banda larga, de qualidade e, acima de tudo, interpessoal</li> <li>■ O desenvolvimento tecnológico dará lugar a preocupações como “o bem-estar”, a estabilidade e a qualidade de vida</li> <li>■ O comércio electrónico cresce com a oferta personalizada</li> <li>■ Aumento de lojas e centros comerciais digitais</li> <li>■ O mundo digital servirá para promover o shopping físico</li> <li>■ Shoppings virtuais serão um canal complementar de vendas</li> </ul> | <p>- (Kotler, 2000)</p> <p>“</p> <p>“</p> <p>“</p> <p>- (Faith Popcorn, cit in Kotler, 2000)</p> <p>- (Hortinha, 2002)</p> <p>- (Monteiro, 20003)</p> <p>- (Portela, 2005)</p> <p>“</p> |

|         |   |   |
|---------|---|---|
| Pessoas | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consumidores mais difíceis de perceber e satisfazer</li> <li>■ Mais exigentes e infieis</li> <li>■ Preferências e desejos mais voláteis, inconstantes</li> <li>■ Adesão a tudo o que é diferente, inovador e tecnológico</li> <li>■ Crescente envolvimento com as causas ambientais</li> <li>■ Maior exigência no que respeita à qualidade dos produtos e do serviço prestado</li> <li>■ Mais informados e preparados para comparar produtos e serviços</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Lindon et al, 2000)</li> <li>- (Freathy, 2003)</li> <li>- (Evans e Jamal, 2006)</li> <li>“</li> <li>“</li> <li>- (Rivas, 2000)</li> </ul> |
|---------|---|---|

Estas tendências, já sentidas em alguns países da Europa, poderão vir a ser encontradas na realidade portuguesa, de forma mais ou menos expressiva, nos próximos anos. Apesar de a convergência dos modelos de consumo ser uma realidade, a verdade é que nem todas as suas características chegam ao nosso país com a mesma rapidez e, provavelmente, algumas delas surgirão mais tarde e até modificadas (Monteiro, 2003). Apesar de a indústria se encontrar numa fase de expansão, crescimento e diversificação de modelos, não se pode ignorar o facto de que chegará o tempo de saturação do mercado, em que a construção de novos centros comerciais será fortemente condicionada pela lei e inviabilidade comercial. Nessa altura, será necessário todo o conhecimento, engenho e arte por parte dos promotores e gestores, para permanecer no mercado de forma digna e rentável. Quanto maior for a informação, consciência da realidade e das tendências, maior será a facilidade, rapidez de definição e implementação de estratégias de inovação, o que fará a diferença entre sair ou permanecer no mercado.

### 3.2 – Competências centrais do sector

Os diferentes segmentos de mercado apresentam características competitivas distintas. Por isso, as empresas devem avaliar não apenas o seu enquadramento no negócio geral, mas também a sua adequação estratégica nos principais segmentos de actuação. Segundo Lynch (2003), o desenvolvimento da estratégia deve basear-se, fundamentalmente, na análise dos recursos interno, materiais e humanos, da organização, nos factores externos do ambiente que exercem influências e nos objectivos a atingir. Devem criar-se estruturas fortes entre os meios físicos e humanos

de modo a criar uma imagem consistente e de confiança no consumidor (Lynch, 2003). Finn e Louviere (1996) consideram muito importante identificar e desenvolver as características que determinam a imagem do centro comercial no mercado, de modo a que os clientes não tenham dúvidas na sua identificação.

Apesar de as tendências do meio envolvente serem idênticas para todas as empresas a operar numa indústria, algumas conseguem obter, sistematicamente, melhores desempenhos, o que, em grande parte, se deve às respectivas competências centrais. Criar e sustentar vantagens competitivas é o que permite às empresa sobreviver, diferenciar-se e prosperar no mercado (Lynch, 2003). Segundo Jap et al (1999), outro factor importante é a criação de relações qualitativas e quantitativas entre os comerciantes/lojistas e os consumidores. As evidências qualitativas sugerem comportamentos positivos, maior amizade e proximidade e, conseqüentemente, mais vendas. Segundo este autor, a qualidade do relacionamento incrementa sentimentos de confiança e desejos de consumir. O importante é conhecer bem o consumidor, de modo a criar estratégias específicas entre compradores, vendedores e empregados.

Conhecer os factores que caracterizam os centros comerciais, só por si, não é suficiente. É necessário verificar em que medida esses recursos são melhores ou piores do que os da concorrência, na óptica dos clientes e identificar as áreas em que possuem competências superiores, relativamente às outras formas de distribuição e comércio. Oferecer vantagens competitivas aos clientes é uma estratégia, à partida, com resultados garantidos (Lynch, 2003).

Os pontos fortes e fracos de uma organização não derivam apenas da quantidade e qualidade relativa dos seus recursos. Os pontos fortes mais diferenciadores distinguem a organização da concorrência na satisfação das necessidades dos clientes e reflectem a capacidade que ela tem de melhor aplicar os seus recursos na prestação das suas funções, com eficiência, qualidade, adequação e inovação. Constituem as suas competências centrais.

As competências centrais de uma organização proporcionam mais valor aos clientes, são difíceis de imitar, permitem o acesso a novos mercados e resultam da sua aprendizagem colectiva. No caso de não ser possível dominar todas as competências centrais, as



organizações devem garantir a superioridade relativa numa área seleccionada e procurar expandir as suas competências para assumir a liderança noutras áreas (Freire, 2003).

Naturalmente, muitas empresas não detêm, à partida, competências centrais em todos os factores críticos de sucesso do negócio e, por isso, a sua adequação estratégica inicial não é muito elevada. Nesse caso, as empresas devem valorizar comercialmente as áreas onde a sua adequação estratégica já é pronunciada e reforçar, com o tempo, as competências necessárias à satisfação dos factores críticos de sucesso ainda mal desenvolvidos.

Como principais competências centrais do sector dos centros comerciais, podem destacar-se a estrutura e características do espaço, que lhe conferem um carácter inovador, pró-activo, futurista e comunicador, a diversidade de oferta de produtos, serviços e marcas, o complemento conforto, segurança e lazer, a prática de horários alargados mais conveniente do que os do comércio tradicional, a utilização de tecnologia e, por último, a possibilidade de uma maior comunicação e interacção com os clientes e a sociedade em geral (Quadro 33)

**Quadro 33 – Correspondência entre competências centrais e factores críticos de sucesso**

| Factores críticos de sucesso   | Competências centrais  | Competências centrais desenvolvidas  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização</li> <li>- Formatos</li> <li>- Arquitectura e design</li> <li>- Mix comercial</li> <li>- Comunicação</li> <li>- TIC</li> <li>- Pessoas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conveniência</li> <li>- Oferta de novos formatos</li> <li>- Conforto e segurança</li> <li>- Marcas conhecidas</li> <li>- Política de comunicação</li> <li>- Utilização de tecnologias que potenciam a gestão e a comunicação</li> <li>- Formação técnica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralização</li> <li>- Diversificação, inovação, preços</li> <li>- Imagens inovadoras e futurista</li> <li>- Inovação, diferenciação, lazer, divertimento, restauração</li> <li>- Promoção de eventos de interacção, valorização e aproximação do cliente</li> <li>- Utilização da complementariedade das TIC e desenvolvimento de novos canais Internet, e comércio electrónico</li> <li>- Aposta na qualificação, formação contínua e no <i>know how</i> dos franchisados</li> </ul> |

As competências centrais de uma organização resultam da sua aprendizagem colectiva, não de esforços ou recursos isolados. Por isso, mesmo as actividades mais importantes

da empresa não constituem, por si só, competências centrais, uma vez que não garantem uma vantagem sustentada sobre os seus concorrentes na satisfação das necessidades dos clientes. De igual modo, o aproveitamento de sinergias possibilita uma melhor rentabilização dos recursos, mas não confere, automaticamente, competências centrais.

Para assegurar uma vantagem relativa sobre a concorrência, as organizações devem reforçar e melhorar continuamente as suas competências centrais. Só assim será possível garantir o desenvolvimento sustentado do sector. As vantagens sobre os concorrentes (qualidade de bens e serviços, capacidade de inovação) dificilmente serão copiadas e não se alterarão facilmente em função da evolução do meio envolvente e traduzem uma forte capacidade de adaptação da empresa às necessidades do mercado, face aos seus concorrentes.

O nível de adequação estratégica de uma empresa é função do seu enquadramento no meio envolvente e dos seus objectivos enquanto organização, isto é, do grau de correspondência entre as suas competências centrais e os factores críticos de sucesso do negócio (Freire, 2003). Uma vez alinhados os factores críticos de sucesso com as competências centrais da empresa, torna-se necessário expandir o conceito de adequação estratégica à totalidade do enquadramento interno e externo da empresa.

Só é possível alcançar um bom alinhamento entre as características do negócio e as capacidades da empresa quando as suas competências centrais correspondem aos factores críticos de sucesso da indústria. Isto é, quando as organizações fazem bem (competências centrais) aquilo que tem de ser feito (factores críticos de sucesso), conseguem ter o êxito desejado (Freire, 2003).

Ao orientar a organização no sentido do reforço da adequação estratégica a longo prazo, os gestores criam as condições para focalizar todos os recursos nos objectivos prioritários e geram um forte espírito de conquista nos seus quadros e trabalhadores. Para o efeito pode-se recorrer a uma matriz de avaliação da adequação estratégica das competências centrais e dos factores críticos de sucesso às exigências do mercado (Quadro 34). O objectivo é analisar o ponto da situação da empresa relativamente aos seus objectivos e à concorrência numa perspectiva de crescimento a longo prazo. Este é um dos objectivos mais importantes das organizações, por reflectir o seu sucesso

competitivo. A análise deve ser feita em função da pontuação que se atribui (insuficiente (1) a excelente (5)) à adequação estratégica entre os factores críticos de sucesso e as competências centrais.

**Quadro 34 – Adequação estratégica do sector**

| Competências centrais   | Factores críticos de sucesso |          |                       |               |             |     |         |
|-------------------------|------------------------------|----------|-----------------------|---------------|-------------|-----|---------|
|                         | Localização                  | Formatos | Arquitectura e Design | Mix Comercial | Comunicação | TIC | Pessoas |
| Conveniência            | 4                            | 3        |                       | 4             |             |     |         |
| Novos formatos          |                              | 3        | 4                     |               |             |     |         |
| Conforto e Segurança    |                              |          | 4                     |               |             |     |         |
| Marcas conhecidas       |                              |          |                       | 5             | 4           | 3   | 3       |
| Política de comunicação | 3                            | 3        | 3                     | 3             | 3           | 3   |         |
| Utilização das TIC      | 3                            | 3        |                       | 3             | 3           | 3   | 3       |
| Formação técnica        | 3                            | 3        |                       | 4             |             | 3   | 3       |

Área de adequação estratégica Pontuação: Insuficiente (1) a Excelente (5)

Mesmo com elementos semelhantes, os centros comerciais podem superiorizar-se à concorrência, se souberem explorar o potencial sinérgico dos seus meios e competências. Um grande potencial é a plena diversidade de formas de interacção criativas e originais que podem desenvolver com os clientes, uma vez que o conceito de “tráfego” passou a ser um dos factores predominantes de avaliação dos centros comerciais, enquanto potencial de concretização de vendas e indicador de preferência por parte dos clientes.

O objectivo das estratégias é criar maior valor para a empresa. No caso dos centros comerciais, as estratégias de diferenciação devem incluir o desenvolvimento dos elementos internos, como reforço da comunicação, reestruturação do mix comercial, melhoria da qualidade dos serviços, formação contínua das pessoas envolvidas e promoção de eventos a vários níveis. As estratégias de inovação devem incluir os factores como produto, serviço, pessoal, comunicação, canal e imagem do empreendimento. Para Sousa (1996), as estratégias devem ser desenvolvidas no sentido de aproveitar e desenvolver as sinergias do sector. Segundo Lynch (2003), as estratégias

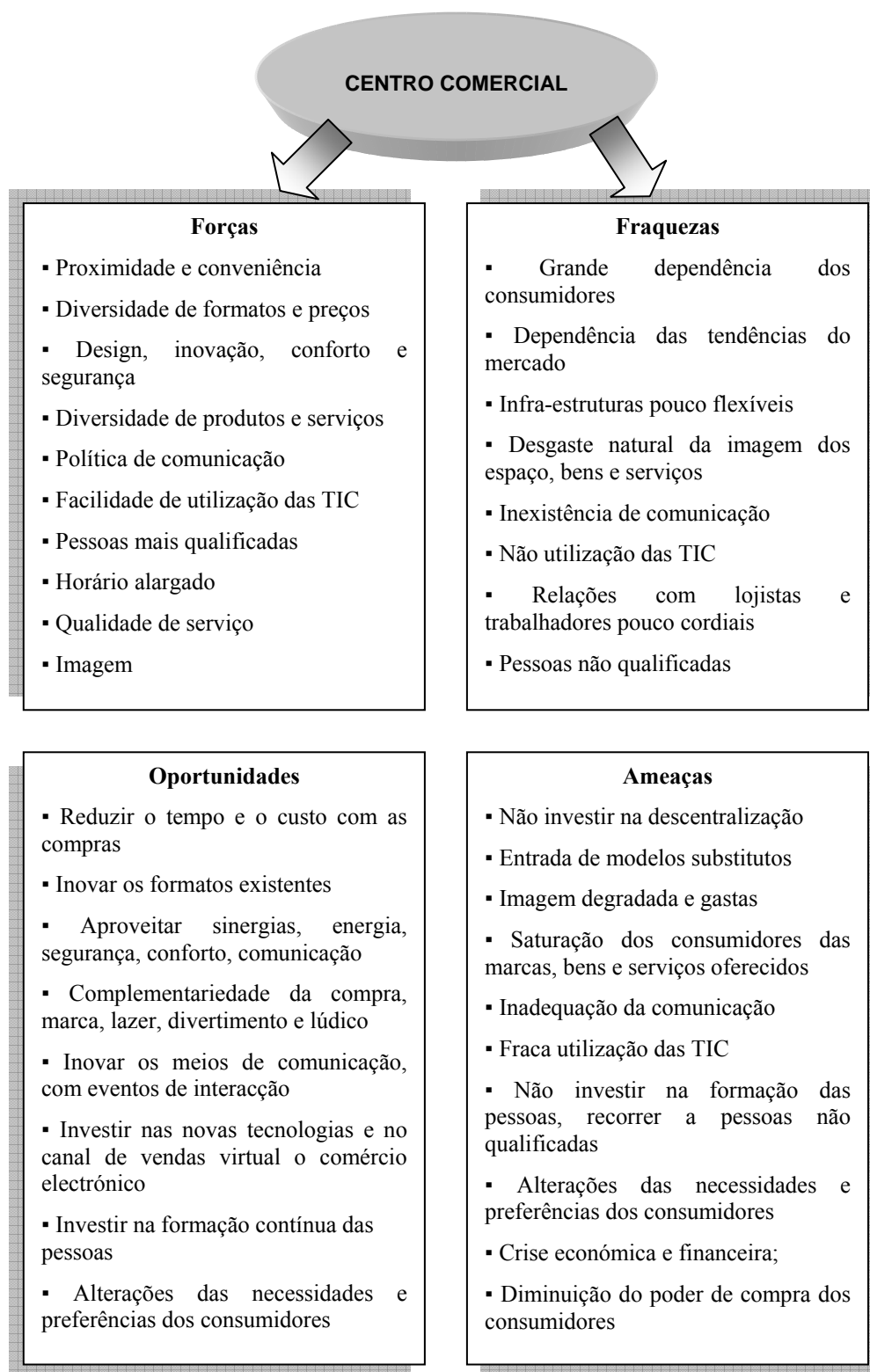
inovadoras exploram a ligação entre a organização e a questões ambientais, o que promove a gestão socialmente sustentável. O sucesso será atingido mais facilmente se as estratégias forem implementadas de acordo com as tendências detectadas e não contra elas. Para o efeito, quanto melhor se conhecerem os clientes, pontos fortes e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas, melhor se podem adequar os bens e serviços às necessidades e tendências do consumidor, o que aumenta o *cross e up-selling*, incrementando a rentabilidade e o valor para o cliente, que tem os produtos que deseja e olha para a organização como uma instituição consistente, moderna e pró-activa. Segundo Hill e Jones (2006), o *cross-selling* constitui um meio de incrementar a diferenciação dos produtos comercializados. Além destes factores, a organização deve tentar fidelizar e rentabilizar os clientes e construir uma imagem coerente aos olhos dos clientes, que têm à sua disposição uma multiplicidade de canais e oferta dos mesmos bens (Lindon et al, 2000).

### **3.3 – Análise SWOT da indústria dos centros comerciais**

Enumeradas as principais tendências do mercado, do comércio e dos factores críticos do sector dos centros comerciais, procede-se a uma análise *SWOT* da indústria dos centros comerciais. A análise *SWOT* permite o desenvolvimento de acções adequadas de forma a potenciar pontos fortes, minimizar pontos fracos, aproveitar oportunidades e contornar ameaças (Kotler, 2000). É uma análise fundamental para definir e planear estratégias a vários níveis em qualquer organização.

O centro comercial é, actualmente, a mais moderna forma de comércio. A indústria encontra-se em fase de crescimento, de diversificação de formatos e de inovação e, tal como as outras formas de comércio, os centros comerciais estão sujeitos à evolução e aos condicionalismos do mercado. Assim, apresentam um conjunto de forças, fraquezas e enfrentam oportunidades e ameaças, que devem ser analisadas, ponderadas e, sobretudo, conhecidas (Figura 18). Pelas suas características, os centros comerciais constituem um eficiente e atractivo canal de distribuição para a maioria dos produtos, marcas e serviços. Pela sua constituição, permitem o aproveitamento de sinergias, ao nível da energia, segurança e conforto, o que lhes confere uma vantagem competitiva relativamente às outras formas de comércio. A par destas, apresentam outras forças,

como o horário prolongado no período de almoço, pós-laboral e fins-de-semana e a personalização, tudo no centro comercial é pensado para comunicar e ir ao encontro das necessidades e desejos do consumidor.



**Fig. 18 - Análise SWOT à indústria dos centros comerciais**

De entre as fraquezas desta forma de comércio, podem destacar-se a grande dependência dos clientes, das suas vontades, desejos, tendências e poder de compra, o baixo nível de formação e motivação das pessoas envolvidas, equipa de gestão, lojistas e funcionários, o desgaste natural do espaço e a comunicação desajustada, insuficiente ou mesmo inexistente, face ao actual contexto de concorrência.

As principais oportunidades que se lhes apresentam são o desejo das pessoas de encontrarem tudo num só sítio, a falta de tempo generalizado, o desejo de experiências novas e a possibilidade de adopção de uma gestão socialmente responsável, virada para a comunidade, protecção do meio ambiente, reciclagem, promotora de acções de beneficência em prol da igualdade e justiça.

Relativamente aos factores que constituem ameaças a estes gigantescos espaços, pode destacar-se, a conjuntura económica e financeira do país, que afecta negativamente a confiança dos consumidores e cria uma retracção no consumo, situação já sentida em todo o comércio, principalmente no tradicional. A globalização que promove e acelera o desenvolvimento dos mercados, no actual contexto de recessão económica, constitui outra ameaça a esta indústria, pois alguns empreendimentos não tem condições financeiras de fazer face às exigências desta evolução, nomeadamente, de remodelação e inovação dos espaços. A atitude de passividade por parte dos gestores, que esperam que o futuro seja promissor, é outra ameaça.

Não basta ter uma boa adequação estratégica no presente, a sobrevivência a longo prazo exige uma contínua renovação dos recursos, capacidades e competências da empresa, de acordo com as tendências e evolução do mercado. Apenas assim será possível à organização proporcionar aos clientes mais valor que os seus competidores e alcançar o sucesso desejado. Tão importante como o enquadramento da empresa no seu meio envolvente, é criar novas competências que correspondam aos futuros factores críticos de sucesso da indústria e que permitam tirar o máximo partido das novas oportunidades que surjam no mercado.

As organizações dotadas de maiores recursos e competências conseguem tirar partido de mais oportunidades do que as organizações mais fracas. Por isso, a gestão dos centros comerciais não deve limitar-se a actuar apenas em função das tendências identificadas,

deve sobretudo reforçar as competências da organização a vários níveis e transformar aparentes ameaças em novas oportunidades. Uma potencial ameaça só não pode ser transformada em oportunidade se existir, na organização, deficiência de pensamento estratégico, insuficiência de competências e atrasos no aproveitamento da oportunidade. A adaptação de uma gestão socialmente responsável, acarreta custos porém, constitui um elemento diferenciador da organização, que sem dúvida agradará aos clientes e os tornará mais solidários, mais participativos e mais amigos.

### **3.4 – Medidas genéricas a adoptar**

A sustentabilidade e permanência dos centros comerciais no mercado irá depender de inúmeros factores e, principalmente, da atitude que as equipas de gestão tomarem no presente. Assim, será fundamental a elaboração de um plano de negócios, a análise e comparação dos recursos da concorrência, definição e implementação de estratégias de mudança, actualização, diferenciação e inovação. A sustentabilidade dos centros comerciais dependerá, cada vez mais, da gestão competente, da liderança visionária e de se criarem compromissos com os indivíduos e com a sociedade.

A elaboração e planeamento de um plano de negócios compreende várias etapas, como análise interna e externa, identificação dos factores críticos de sucesso, adequação do plano do ponto de vista estratégico, integração dos aspectos mais relevantes da cultura e valores organizacionais, visão estratégica, envolvimento e liderança, valor acrescentado para o cliente, elaboração de padrões de referência, organização de processos orientados para os clientes, trabalho de equipa, *empowerment* e melhoria contínua dos processos que envolvem a organização e o pessoal.

Para analisar e sistematizar a comparação de recursos do sector com a concorrência, é conveniente recorrer ao *benchmarking* estratégico, pois a crescente intensidade competitiva requer a utilização de ferramentas sofisticadas, que permitam identificar as melhores práticas comerciais à escala nacional e internacional e seleccionar aquelas que melhor podem ser adoptadas ao contexto da própria organização. Só assim será possível garantir que o valor relativo dos seus recursos permanece elevado (Freire, 2003).

A definição de estratégias de diferenciação deve ser feita a três níveis: oferta (através de atributos inovadores), desempenho (através de programas de comunicação interna e constante focalização no cliente, ênfase na diferenciação através das pessoas, ambientes e processos) e imagem (a intangibilidade e variabilidade tornam difícil a construção de uma imagem de marca). Uma imagem forte, apoiada num posicionamento claro e distinto, requer muito tempo para se estabelecer, mas dificilmente será copiada pela concorrência (Brito e Lencastre, 2000).

A utilização da estratégia CRM para melhor conhecer e interagir com o consumidor, centrada no negócio e na cultura, constituirá uma vantagem competitiva para qualquer organização (Buttle, 2004). O CRM é a base central da estratégia do negócio que integra processos internos e externos, pois cria valor acrescentado e benefícios adicionais para o consumidor. O objectivo é procurar, em determinada época, o consumidor de qualidade e capacitá-lo para a compra (Buttle, 2004).

A actualização, diferenciação e inovação pode ser feita através da concepção, desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços de êxito, o que constitui uma fonte de sustentabilidade de valor acrescentado e, inclusive, de aproximação ao cliente. Como o marketing de serviços se defronta com a dualidade estratégica entre eficiência e personalização, só uma segmentação eficaz permite que a empresa obtenha e mantenha uma posição distinta no mercado (Vieira, 2000).

A par do planeamento dos negócios e da implementação de estratégias de diferenciação, é igualmente importante adoptar estratégias de mudança que passam por criar um sistema integrado de responsabilidade social, um negócio apostado na inovação, na auto-aprendizagem e na liderança visionária. O objectivo é assegurar a sustentabilidade do negócio, capacitar os trabalhadores para a mudança, garantir a sustentabilidade dos indivíduos e das suas famílias e criar um envolvimento com a comunidade e contribuir para o seu desenvolvimento integrado.

Criar compromissos para com a sociedade é assumir uma cultura de solidariedade, edificada sobre princípios e valores, com acções de responsabilidade social, impulsionando o desenvolvimento económico e social das comunidades onde a organização está inserida, o que implica assumir o compromisso de melhorar a



qualidade de vida dos seus colaboradores ao nível profissional e pessoal, assumir o compromisso com o ambiente, através de uma gestão racional dos recursos naturais e a preservação da qualidade ambiental, numa perspectiva de melhoria contínua.

O desenvolvimento sustentável é um processo evolutivo que se traduz no crescimento da economia e na melhoria da qualidade do ambiente e da sociedade, para benefício das gerações presentes e futuras.

O comércio sustentável assume-se como um dos pilares do desenvolvimento sustentado, possibilitando aos produtores o envolvimento na definição, planificação e criação do seu próprio futuro, permitindo-lhes o acesso ao mercado global, o que contribui para a melhoria das suas condições de vida e de trabalho (Lindon et al, 2000).

A gestão socialmente responsável passa, também, por incentivar a promoção de valores fundamentais, como o respeito, a justiça social e a protecção do meio ambiente, através da reutilização e da reciclagem de materiais e permite aumentar a notoriedade da organização, contribuindo decididamente para o reforço da equidade, em coerência com a evolução do comportamento de consumo que, cada vez mais, penaliza acções eticamente incorrectas, premiando as organizações que assumem compromissos e responsabilidade social (Lindon et al, 2000).

A par destas acções, todas as tendências nos levam a afirmar que o futuro dos centros comerciais passará, também, por adaptar os factores que mais influenciam a indústria, ajustando-se às circunstâncias da concorrência, exigências dos consumidores e condições do mercado. Para isso, é necessário que os gestores dos centros comerciais se antecipem à mudança, se reorganizarem no que respeita à tecnologia, aos recursos humanos e à comunicação, sob pena de perderem a caminhada desta evolução. Fundamentalmente, vão necessitar de dispor de informação para decidir (Lindon et al, 2000).

Transformar os centros comerciais em locais de lazer para a família, fazendo deles empreendimentos e locais de destino e preferência de pessoas, será um dos objectivos mais desejados para o futuro. Neste sentido, pode-se apontar a seguinte evolução dos principais factores críticos de sucesso (Quadro 35)

**Quadro 35 - Evolução das variáveis**

| Variáveis                      | Hoje   |                         | No futuro   |
|--------------------------------|--|-------------------------|---|
| - <b>Localização</b>           | - Predominância no litoral                       | <b>Centro Comercial</b> | - Abertura de mais centros comerciais no interior do país e centro das cidades, descentralização                |
| - <b>Formatos</b>              | - Poucos formatos                                |                         | - Proliferação de novos formatos  |
| - <b>Arquitectura e Design</b> | - Começam a aparecer alguns edifícios diferentes |                         | - Inovação do design, no exterior e interior do edifício e no interior das lojas e espaços comuns               |
| - <b>Mix comercial</b>         | - Um “de já vu” de lojas, bens e serviços        |                         | - Novos e inovadores bens e serviços potenciadores de motivação para a compra                                   |
| - <b>Comunicação</b>           | - Fraca e inadequada                             |                         | - Mais direccionada para a interacção, aproximação e rentabilização do cliente                                  |
| - <b>Tecnologia</b>            | - Fraca utilização das TIC                       |                         | - Maior aproveitamento das vantagens e potencialidades das TIC, crescente utilização como canal de distribuição |
| - <b>Pessoas</b>               | - Pouco qualificadas                             |                         | - Valorização do capital humano e do conhecimento   |

Em face das características do meio ambiente, da tendência de evolução dos mercados e dos efeitos da globalização, esta é a evolução mais plausível para as variáveis. No entanto, o mais provável é que estas variáveis sejam influenciadas por um conjunto de outros factores, uns derivados de acontecimentos inesperados, inerentes ao mercado, outros fruto da maior ou menor capacidade de adaptação à incontornável evolução e outros intrínsecos às características sócio-culturais e económicas da região onde o empreendimento se localiza.

Independentemente de todas as influências, o importante é ter consciência desta probabilidade, estar atento a pequenas mudanças e tendências, optar por uma gestão visionária e pró-activa, tomar as medidas necessárias em tempo útil e definir estratégias com vista à inovação, diferenciação e persecução da melhoria contínua e da excelência dos processos e serviços prestados. Só assim, será possível manter-se no mercado com resultados positivos.

### 3.5 – Previsões para o futuro do sector

Como será o futuro dos centros comerciais? É uma das perguntas para a qual a grande maioria dos promotores e gestores gostaria de ter resposta. Mas, fazer provisões para o

futuro é criar imagens sustentadas daquilo que pode acontecer, com base nas principais forças e tendências e na forma como estes dois factores podem interagir, o que não deixa de ser um exercício muito arriscado.

Velhinho (2004) diz que a única possibilidade de prever como seremos daqui a 20 anos é olhar para o passado, ligá-lo ao presente e estabelecer uma possível ligação com o futuro. Portela, presidente da Sonae Sierra SA, diz que “Antecipar o futuro do negócio dos centros comerciais é, sobretudo, acompanhar aquilo que os nossos clientes querem amanhã”. Para Charles Joye (2001) “o futuro dos centros comerciais são os projectos de qualidade”.

A perspectiva de saber mais e de antecipar o futuro é objectivo de muitos. Com esta expectativa, a *Accenture* realizou, em 2002, um estudo intitulado “*Business in a fragile World*” cujo objectivo é projectar a situação económica, política e social da Europa em 2012. Com o mundo a viver cada vez maiores mudanças, a consultora baseou-se em três tendências que influenciarão a dinâmica mundial, nomeadamente, os movimentos anti-globalização, a recessão económica mundial e a guerra contra o terrorismo. Estes três factores, em conjunto, levam a que se tenha de estar atento ao que se passa no mundo. As mudanças são imprevisíveis e com influências profundas nos negócios (Farinha, T., 2002).

Também Melo, Gouveia e Duarte (2001), numa tentativa de prospectivar como será o futuro da indústria dos centros comerciais em 2010 e depois de estudado e analisado o meio ambiente, estabeleceram quatro cenários possíveis, que denominaram de impulsos controlados, centro comercial Boom, civilização cliente e regresso às origens e que a seguir se resumem:

O cenário **impulsos controlados** é caracterizado pela agressividade comercial e pelo decréscimo do rendimento disponível per capita, na sequência de tensões inflacionistas, de aumentos da taxa de desemprego, associados a uma tendência de envelhecimento da população, num patamar de pobreza elevado, o que levaria a uma situação de contracção da procura. Neste contexto, a oferta terá que ser muito agressiva, moldar-se, adaptar-se ou inovar, relativamente às alterações sócio-económicas e captar mercados a outras formas de comércio, prevalecendo um formato cuja atractividade será sobretudo

a especialização, nomeadamente, no preço e/ou a existência de lojas âncora, vocacionadas para a satisfação das necessidades básicas. Neste quadro, prevalece um consumidor especialmente sensível ao uso, ao preço dos bens e ao custo associado à deslocação, ou seja, que valoriza a proximidade. Neste cenário, só subsistirão os empreendedores mais profissionais.

O cenário **centro comercial boom** caracteriza-se por uma forte concorrência, um elevado rendimento disponível per capita, aumento de crédito para consumo e uma oferta profissionalizada, muito diversificada e segmentada. Face a um consumidor muito exigente e infiel, este formato procura associar, aos seus produtos, valores como o ambiente, a independência, o conforto, a pertença a um grupo (elitismo), a rapidez, a segurança e a higiene, para captar e fidelizar clientes. Assim, a venda em centros comerciais encerra uma dupla dimensão, inicialmente imaterial, associada à expressão simbólica do valor e, posteriormente, funcional e económica, influenciando determinadamente os hábitos e atitudes dos consumidores que, por sua vez, potenciam o aparecimento de novas formas/formatos de comércio.

Paradoxalmente, esta resposta dirigida a uma grande diversidade de consumidores se, numa primeira fase, se diferencia pela novidade que introduz, rapidamente se difunde, confundindo-se com a semelhança da oferta dos centros comerciais no seu conjunto. Estes, ao apresentarem uma série de lojas idênticas, conduzem, naturalmente, a uma certa homogeneidade dos padrões de consumo, pelo que procuram diferenciar-se criando espaços/ambiências que proporcionam experiências únicas e inovadoras aos consumidores.

Neste cenário, o mix dos centros comerciais tende a apresentar uma especificidade ou diversidade de funções, permitindo que os centros comerciais se afirmem, simultaneamente, como espaços privilegiados de comércio, lazer, consumo e convívio, onde o estabelecimento tende a ser preterido à compra, frequentemente por impulso. Esta tendência para a valorização dos espaços de lazer, sobretudo ao ar livre, associada à requalificação e revitalização dos centros históricos das cidades, poderá traduzir-se na sua transformação em “centros comerciais a céu aberto.

O cenário **civilização cliente** caracteriza-se pelo contexto de fraca concorrência comercial, devido a uma diminuição do peso relativo das diferentes formas de comércio, um número reduzido de actores nos diferentes segmentos de mercado, e aumento do rendimento disponível per capita. Efectivamente, os operadores não sentem necessidade de investir em inovação, os que estão vocacionados para áreas comerciais poderão manter-se no mercado, continuando a satisfazer a clientela habitual.

A fraca resistência à entrada pode levar à existência de uma qualidade significativa de centros comerciais integrados, sem grandes preocupações de atractividade e, uma vez que possuem uma clientela fixa, vão-se transformando de acordo com as alterações económico-sociais.

O consumidor, que se caracteriza por ser cada vez mais exigente, nomeadamente, ao nível da qualidade dos bens e prestação de serviços, tem tendência a afectar uma maior percentagem do seu rendimento à cultura e lazer o que poderá impulsionar uma oferta que vá ao encontro deste nível de exigências.

A localização dos centros comerciais, à semelhança dos próprios formatos, vai ser extremamente variável, uma vez que, para este consumidor, os custos associados à deslocação não constituem uma limitação financeira.

No cenário **regresso às origens**, a concorrência comercial é idêntica à do cenário anterior mas aliada a uma diminuição do poder de compra, em consequência de factores como os descritos no cenário impulsos controlados e ainda de um aumento do peso relativo do endividamento no rendimento.

Neste cenário, perspectiva-se uma estagnação dos formatos e uma redução do investimento no sector, motivado pelo desvio do investimento para outros mercados potenciais de consumo, nomeadamente os países de Leste. Desta forma, o objectivo principal da oferta é adaptar-se a uma procura cada vez mais escassa e dirigida, mas é provável que as lojas âncora retomem o seu poder de atractividade, em detrimento da especialização e da ambiência. A redução do rendimento disponível está associada a uma estrutura de despesa em que a componente alimentar assume maior peso relativo. O

consumidor valoriza sobretudo o preço, o uso e a substituíbilidade dos bens e tende a privilegiar os centros comerciais próximos da sua área de residência/trabalho.

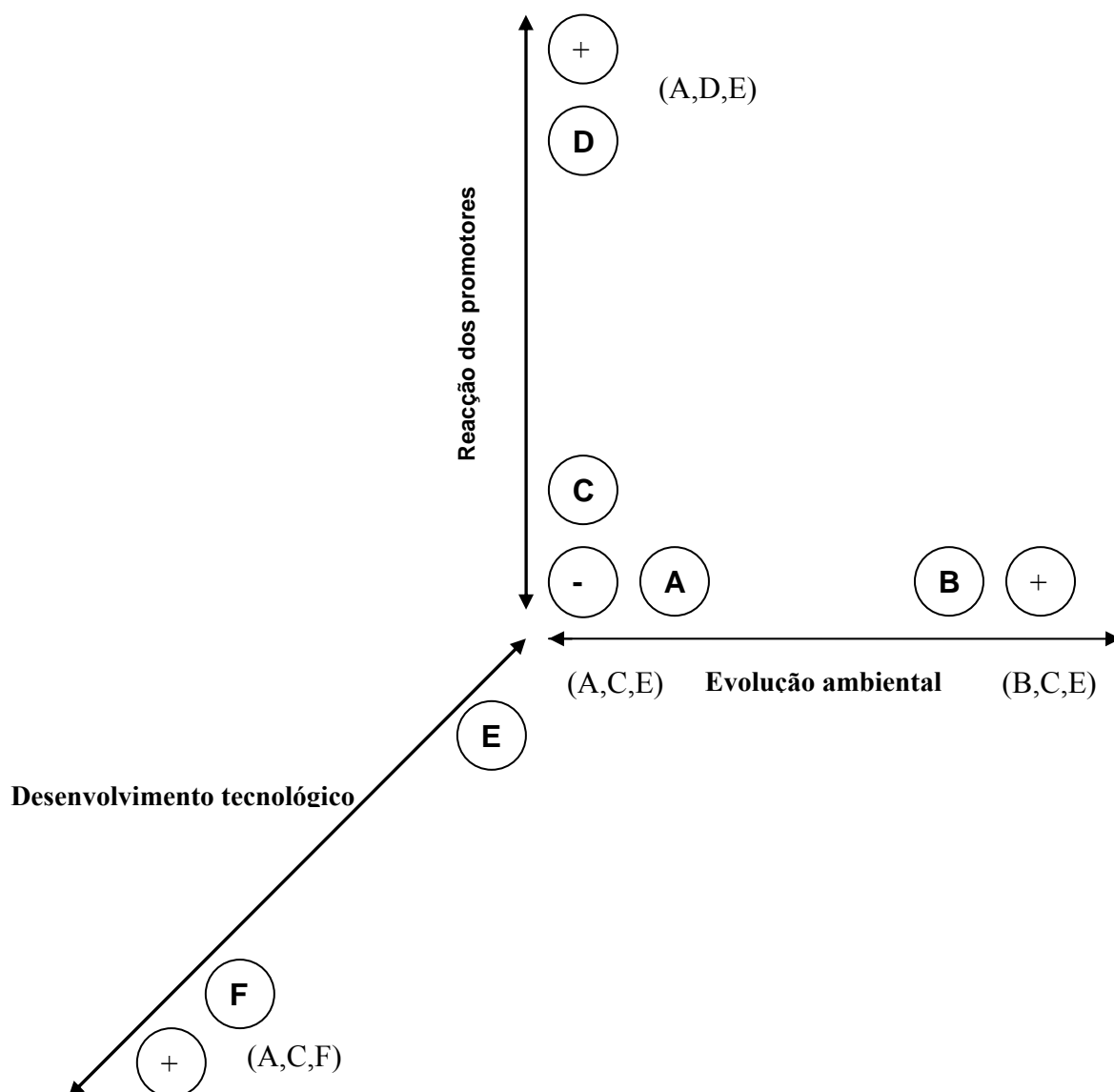
A previsão efectuada por Duarte, Gouveia e Melo (2001) engloba o conteúdo apresentado nestes quatro cenários. As principais variáveis consideradas na análise são a agressividade concorrencial e o rendimento per capita. Não pode deixar de se referir que estas são variáveis extrínsecas à indústria dos centros comerciais e que a evolução deste canal, pelas suas características, dimensão e infra-estruturas exigidas, é fortemente influenciada por factores intrínsecos, isto é, por factores do meio ambiente interno.

### **3.6 – Cenários propostos**

Este trabalho tem como objectivo maior a criação de conhecimento na área da indústria dos centros comerciais, processo que culmina com o perspectivizar do futuro do sector, mediante a apresentação de cenários possíveis, com vista a criar uma visão integrada, que permita a orientação de estratégias e medidas, no sentido de criar competências e a habilidade de adaptação ao crescente desenvolvimento do mercado e ao aumento das exigências do consumidor.

O desenvolvimento dos cenários necessita de uma metodologia de suporte que permita enquadrar e sustentar o conteúdo e a visão da análise prospectiva. Assim, na consecução prática da apresentação dos cenários é proposta uma metodologia de análise baseada num modelo de análise com três variáveis, adaptado ao sector e desenvolvido expressamente para o efeito. As variáveis de análise adoptadas são a evolução do meio ambiente, a reacção dos promotores/investidores e o nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação (Figura 19).

Tendo em consideração a análise efectuada nos capítulos I e II, as tendências e competências centrais encontradas e as conclusões presentes em Duarte, Gouveia e Melo, (2001), pode afirmar-se, sem receios, que o futuro dos centros comerciais passará por desenvolver, estratégias reactivas e pró-activas, explorar e inovar os canais de distribuição e o comércio em várias vertentes, de modo a ir ao encontro das várias tendências do mercado e preferências do consumidor.



**Fig. 19 – Dimensões propostas para a análise**

O eixo “desenvolvimento tecnológico” foi introduzido na análise porque se acredita que a tecnologia irá ter uma influência cada vez maior no comércio e, nomeadamente, na indústria dos centros comerciais. No entanto, tendo em conta que parte da população portuguesa ainda não tem acesso a computadores e à Internet a partir de casa, que as competências e o à vontade na sua utilização ainda se podem considerar pouco desenvolvidas e dada a dificuldade que se tem verificado no arranque em força do comércio electrónico, este factor será encarado como modulante de tendências mais fortes e preponderantes para o sector.

Acredita-se que a tecnologia será cada vez mais utilizada no sector, com o fim de aumentar a eficácia da gestão e diminuir custos, mas também como forma de contacto com os clientes, nomeadamente, com vista à efectuação da transacção. No entanto, pensa-se que predominarão, nos próximos anos, iniciativas de marcas e lojistas que agirão, essencialmente, por sua conta e risco. Este é já o caso de algumas marcas, que começam a remeter o cliente para os seus sítios, a maior parte das vezes para venderem produtos que não dispõem de momento em armazém. O aproximar de uma tendência neste sentido poderá implicar, por exemplo, o redimensionamento da área de exposição da loja e mesmo dos stocks locais, o que trará benefícios ao nível dos custos. No entanto, tal está dependente da capacidade de utilização e da vontade do utilizador para abraçar a tecnologia e mesmo de questões contratuais e sociais.

A análise destes três vectores, nas condições anteriormente referidas, proporciona a construção de quatro cenários. O ponto (A, C, E) caracteriza-se por uma recessão no sector, muito provavelmente provocada pela situação económica e financeira do país e/ou pela saturação do mercado, fraco desenvolvimento ambiental, contenção no investimento e fraca utilização das tecnologias.

Em termos de desenvolvimento, o ambiente externo poderá variar desde o ponto A, ambiente muito desfavorável ao ponto B, ambiente muito favorável.

Os promotores poderão reagir desde o desinvestimento no sector, representado no gráfico pelo ponto C, a uma aposta forte no mesmo, representado pelo ponto D. Assim, o ponto C, caracteriza-se pelo desinvestimento e o ponto D por um forte investimento por parte dos promotores, que investem e oferecem novos espaços e modelos de distribuição tendo em conta a situação ambiental mais ou menos favorável e a grande ou pequena utilização das tecnologias.

Ao nível tecnológico, o desenvolvimento e utilização poderá ir de um mínimo, (ponto E), a um máximo (ponto F), sendo que este pressupõem o desenvolvimento e utilização das tecnologias de informação e comunicação em pleno e no que concerne à adopção expressa do comércio electrónico.



Nestas condições os cenários correspondem a quatro perspectivas que representam a conjunção destes pontos extremos, sendo que poderão surgir inúmeras combinações, uma vez que a variação nos eixos de análise é contínua:

- 1) Cenário de recessão com contracção do investimento e grande (ponto A,C,F) ou pequena (ponto A,C,E) utilização das tecnologias;
- 2) Cenário de recessão com reacção pró-activa do investimento e grande (ponto A,D,F) ou pequena (ponto A,D,E) utilização das tecnologias;
- 3) Cenário de bem estar económico, sem investimento e com grande (ponto B,C,F) ou pequena (ponto B,C,E) utilização das tecnologias e, por último;
- 4) Cenário de bem estar económico com investimento e grande (ponto B,D,F) ou pequena (ponto B,D,E) utilização das tecnologias.

Estas perspectivas são analisadas segundo a situação dos factores críticos de sucesso, sendo apontadas medidas no sentido de contornar dificuldades, aproveitar oportunidades e reforçar as competências centrais do sector com vista à modernização, inovação, sustentabilidade e crescimento.

### **3.6.1 – Cenário “Recessão com contracção do investimento”**

Este cenário caracteriza-se por um ambiente desfavorável (ponto A) e por uma reacção passiva dos promotores (pontos C), podendo verificar-se uma pequena (ponto A,C,E) ou grande (ponto A,C,F) utilização das tecnologias, o que, obviamente, irá influenciar o desenvolvimento do sector. Os investidores e promotores, sem incentivos e desmotivados, optam por aderir à deslocalização e investir noutros países. Os factores internos da indústria não evoluem, pelo contrário, os edifícios envelhecem e degradam-se, a qualidade dos bens e serviços diminui e a comunicação torna-se desadequada e insuficiente, em parte como consequência do desinvestimento na promoção das pessoas. De imagem e ambientes gastos, os centros comerciais, tornam-se locais pouco atractivos e convidativos ao lazer e à compra.

Estamos perante um cenário de “*dejá-vú*” de modelos, ambientes, designs, lojas, bens e serviços de fraca qualidade, baixo nível de comunicação e interacção com os clientes e

com a comunidade. A valorização das pessoas e do conhecimento e a promoção da formação são fracas ou pouco visíveis, imperando a mão-de-obra jovem e pouco qualificada.

Os clientes, endividados, com baixo poder de compra e com perspectivas a nível económico pouco auspiciosas, evitam as deslocações a espaços de compra e, em último caso, valorizam a proximidade e os preços baixos. Perante este cenário, pode prever-se um tráfego pouco qualificado e fraco, é previsível o encerramento de várias lojas, perda de mercado e, possivelmente, o encerramento de alguns centros comerciais, menos capacitados para enfrentarem as adversidades que se apresentam.

O lojista, face ao fraco volume de vendas, sem poder económico para investir, vê-se obrigado a reduzir custos. Assim, substitui os técnicos especializados e com experiência por mão-de-obra não qualificada, mantém os mesmos fornecedores e os mesmos bens e serviços e não investe na comunicação e divulgação do seu estabelecimento. Por outro lado, as equipas de gestão, confrontadas com atraso de pagamento de rendas, eminência de encerramento de algumas lojas, espaços degradados, pouco atractivos e dificuldades financeiras, optam pelo controlo e redução de custos, o que leva à contratação de empresas de serviços de segurança, limpeza, decoração e comunicação a preços mais baixos e que, muito provavelmente, prestam serviços de menor qualidade e de forma menos eficiente. Hoje, com clientes cada vez mais atentos e experientes, estes pormenores não passam despercebidos e constituem motivo de desagrado e de desaprovação.

Os promotores, lojistas e gestores não podem esquecer que, mesmo neste ambiente de recessão e de um baixo nível de poder de compra por parte da maioria dos consumidores, existem segmentos de mercados com maior poder de compra que merecem uma atenção especial, pois o investimento neste segmento pode constituir uma oportunidade, efectiva, para rentabilizar o negócio e obter sustentabilidade para o investimento existente nos outros segmentos, até que a situação sócio-económica e financeira melhore.

Assim, neste cenário, a grande ou pequena utilização das tecnologias pode ter uma importância preponderante na gestão das dificuldades, na capacidade de negociação, de

ultrapassar ameaças, na perspicácia para aproveitar as oportunidades e na sobrevivência dos espaços. Se a utilização das tecnologias for reduzida, num ambiente desfavorável e de desinvestimento (ponto A,C,E), o cenário torna-se pouco prometededor, pois haverá dificuldades acrescidas no que concerne à implementação de estratégias, à comunicação com os clientes e com o público em geral, no controlo e redução de custos, na eficiência da gestão e a imagem que passa para o exterior torna-se pouco atractiva e motivadora. Se, pelo contrário, houver uma forte utilização das tecnologias (ponto A,C,F), estas servirão como alavanca à gestão eficiente dos processos, ao incentivo à formação e valorização do conhecimento, à promoção da comunicação e do comércio electrónico, contribuindo para melhorar a imagem do empreendimento, criar atractividade e incentivar os consumidores com maior poder de compra e criar expectativas nos consumidores mais desfavorecidos.

Este ambiente pressupõe e exige um nível de gestão consistente e de grande precisão, um grande controlo e redução de custos a vários níveis, que só será possível com a utilização de tecnologias, alguma capacidade de endividamento para fazer face às estratégias e uma grande imaginação e arte por parte dos gestores. Neste cenário, o modelo mais atractivo será o *outlet center*, pelos baixos preços de comercialização, mas com o inconveniente da localização, visto que, por norma, este modelo apresenta uma localização mais distante dos aglomerados populacionais, comparativamente com os outros modelos. Também este aspecto poderá ser colmatado com o recurso às tecnologias, promovendo a comunicação directa e personalizada com o cliente e o comércio electrónico.

Apesar de todas as dificuldades, este cenário apresenta-se como um grande desafio para os gestores. As estratégias a implementar devem ter como objectivo contrariar as tendências e aumentar e qualificar o tráfego nos centros comerciais. Assim, em função da localização, das características do mercado-alvo e da situação do empreendimento, no que respeita às conformidades ou não conformidades dos factores críticos de sucesso, podem ser tomadas várias medidas e adoptadas várias estratégias, no sentido de reforçar os factores críticos de sucesso (Quadro 36).

**Quadro 36 – Medidas a adoptar num cenário de recessão com contracção do investimento**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>De gestão</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apostar numa equipa de gestão pró-activa, competente e dinâmica</li> <li>■ Estabelecer novas políticas de aluguer mais flexíveis, fraccionando o pagamento da jóia de entrada em parcelas progressivas</li> <li>■ Implementar sistemas de informação que permitam uma gestão eficaz e o controlo rigoroso dos custos</li> <li>■ Renegociar os contratos de <i>outsourcing</i> (segurança, limpeza, higiene, decoração e recolha de lixos), de modo a obter soluções mais rentáveis</li> <li>■ Criar bases de dados e sistemas de informação que permitam conhecer melhor os clientes e as tendências do mercado</li> <li>■ Promover a formação e o conhecimento das pessoas</li> <li>■ Optar pela reengenharia dos processos</li> <li>■ Alugar lojas devolutas a empresas de <i>call center</i></li> <li>■ Alugar lojas a <i>outlet centers</i> de marcas conhecidas e com preços baixos</li> <li>■ Investir em equipamento que permitam a redução de custos com o consumo de recursos básicos, como a energia, a água e as comunicações</li> <li>■ Reduzir a dimensão das lojas, dividir o espaço, facilitar o seu aluguer</li> <li>■ Aumentar a luz natural no interior do edifício</li> <li>■ Estabelecer ou renegociar os contratos de serviços de manutenção de modo a aumentar a sua eficácia e eficiência</li> </ul> |
| <b>Inovação e diferenciação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover eventos de carácter contínuo e de interacção com a comunidade, (melhorar e tornar a comunicação mais eficaz)</li> <li>■ Incentivar os lojistas a investirem no <i>Layout</i> das lojas, investir na imagem, decoração, promoção e comunicação</li> <li>■ Utilização do marketing relacional e societal</li> <li>■ Incentivar a implementação de <i>merchandising</i> junto dos lojistas</li> <li>■ Ceder as lojas devolutas para a realização de feiras e exposições</li> <li>■ Promover concursos cujo resultado revertam para instituições de solidariedade social (promover uma maior atenção dos clientes)</li> <li>■ Promover o aluguer das lojas devolutas a actividades que ofereçam serviços considerados como âncora: creches, salas de ATL, salas de dia, espaços de leitura, cibercafés, serviços médicos e de enfermagem, lojas do cidadão, agências de viagens, salas de explicação, cabeleireiros</li> </ul>   |
| <b>Tecnológicas</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recurso às tecnologias como meio de tornar a gestão mais eficaz, poupar tempo e economizar em comunicação e promoção</li> <li>■ Utilização das tecnologias (intranet e Internet), para melhorar a comunicação interna e externa</li> <li>■ Promover a formação tecnológica</li> <li>■ Incentivar os lojistas a promover o comércio electrónico</li> </ul>   |

O sucesso das medidas adoptadas, neste e nos outros cenários, será facilitado e mais garantido se implementarem processos permanentes de acompanhamento, isto é, de controlo e averiguação da adequabilidade, eficiência dos resultados obtidos, relativamente aos objectivos estabelecidos. Só com a avaliação permanente dos resultados é possível saber se as medidas e estratégias adoptadas são as mais adequadas e eficientes.

### **3.6.2 – Cenário “Recessão com reacção pró-activa do investimento”**

Este cenário, à semelhança do anterior, caracteriza-se por um ambiente desfavorável (ponto A), provocado pela recessão económica e financeira do país à qual os promotores respondem com uma atitude positiva (ponto D). Isto é, apesar da situação económica difícil resolvem reagir às exigências do consumidor, de forma pró-activa e investem, de forma continuada, nos activos, em remodelações, ampliações e em novos conceitos de canais de distribuição. Este ambiente pode apresentar uma forte (ponto A,D,F), ou fraca (ponto A,D,E) utilização das tecnologias.

Neste cenário, tendo em conta os vários segmentos de mercado existentes, estão criadas as condições para descentralizar a localização, isto é, promover a aproximação dos centros comerciais ao mercado-alvo, investindo em formatos para um público com maior poder económico, como os *lifestyle centers* e formatos de menor dimensão em cidades do interior do país, para captar os consumidores que não estão dispostos a deslocar-se, para promover a conveniência, oferecer arquitecturas e designs inovadores, ambientes de realização de multitarefas e, sobretudo, de conquista de novos mercados e novos consumidores. Estamos num cenário de investimento em activos, o que leva à modernização, incremento e desenvolvimento do sector e o proliferar de empreendimentos e de novos modelos de distribuição.

Os investimentos são elevados, por parte dos promotores e lojistas, que esperam recuperar o mais rápido possível. Nesta perspectiva, eles tornam-se mais participativos na gestão do empreendimento e exigem melhores serviços de segurança, limpeza, decoração e mais investimento em eventos e comunicação, que promovam o espaço e os bens comercializados e que permitam uma maior aproximação, rentabilização e fidelização do cliente. Se o produto das vendas não for suficiente para a recuperação do

investimento em tempo útil, muitos lojistas podem ver-se confrontados com a eminência de encerrarem o seu estabelecimento. Não basta, por isso, oferecer espaços de design inovador e gerar tráfego, é preciso implementar estratégias para motivar e levar os consumidores à compra. Para isso, é imprescindível investir em tecnologias, na formação das pessoas e na promoção contínua do espaço e da imagem.

A falta de investimento em tecnologias (ponto A,D,E) e nas pessoas comprometerá, seriamente, a rentabilização do empreendimento e do investimento efectuado, o que contribuirá para uma desmotivação generalizada e poderá mesmo, levar ao encerramento de lojas. Se houver investimento e grande utilização de tecnologias (ponto A,D,F), a probabilidade de recuperação e sucesso do investimento é muito maior, pois permite uma gestão dos processos mais eficiente, contribuindo para uma maior motivação e confiança por parte de promotores e lojistas, pois, todas as tarefas de gestão estarão facilitadas, como o controlo e gestão de informação e de custos, haverá a possibilidade de melhor comunicar e conhecer o cliente, obter maior rentabilidade, melhorar a imagem do empreendimento e acelerar a recuperação do investimento.

O investimento e forte utilização de tecnologias incrementam a valorização dos outros factores críticos de sucesso, como a inovação do design, diversificação, inovação e qualidade do mix comercial e das acções de comunicação no interior e com o exterior. Todos estes esforços não serão bem sucedidos se não se investir na valorização e na formação das pessoas e na qualidade dos serviços prestados.

Os gestores, no ímpeto de irem ao encontro das expectativas dos lojistas e de aumentarem a rentabilidade do negócio, são movidos a recorrer às tecnologias de informação e comunicação, que lhes permitem uma maior eficácia dos serviços de gestão, do controlo de custos e melhorar a comunicação interna e externa. Este investimento traduz-se em eficiência e transparência e promove a confiança, por parte das pessoas, dos clientes e da comunidade.

O consumidor, cansado dos espaços existentes e ávidos de novidades, aderem aos novos empreendimentos, onde esperam encontrar, inovação, conforto, lazer e novidades. A adesão aos novos modelos traz, inevitavelmente, consequências, fazendo diminuir o nível de tráfego nos velhos centros comerciais, pondo em risco a sua permanência no

mercado. Para não perderem o investimento, os promotores vêem-se obrigados a investirem na remodelação e inovação dos velhos edifícios, contribuindo para a modernização do sector e para atrair novos segmentos de mercado com maior poder de compra. Os que não tiverem capacidade financeira para investirem e acompanharem as exigências do mercado acabarão por ser utilizados para outras actividades e, em último recurso, encerram.

Com a diversificação dos modelos, a indústria pode ter a pretensão de aumentar o seu mercado, tornar-se mais forte que a concorrência, reforçar as competências centrais e ir ao encontro das tendências de concentração, especialização e inovação. A obtenção deste objectivo será, indubitavelmente, facilitada com a adesão e promoção das novas tecnologias de informação e comunicação. Sem elas, corre-se o risco de estar a promover investimentos insustentáveis e de tornar demorada e difícil a recuperação. Este crescimento implica uma maior agressividade concorrencial no sector, que devidamente conduzida pode constituir um conjunto de oportunidades, se os promotores e gestores optarem por uma política de segmentação, direccionando o investimento para o segmento de mercado-alvo mais rentável. Esta posição traduz-se em diferenciação e em benefícios para o consumidor, ao nível da qualidade dos bens e serviços oferecidos e da especialização do preço. Para o efeito, os gestores podem optar por várias medidas que permitam fazer face à concorrência e manterem-se atractivos e rentáveis no mercado (Quadro 37).

Neste cenário, os consumidores, de um modo geral, saem beneficiados pois passam a dispor de um leque mais alargado de possibilidades de escolha, segundo o seu desejo, interesse e conveniência. Os modelos mais favorecidos são os *outlet center* e os *lifestyle centers*.

**Quadro 37 – Medidas a adoptar num cenário de recessão com reacção pró-activa do investimento**

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>De gestão</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apostar numa equipa de gestão pró-activa, competente e dinâmica</li> <li>■ Promover uma gestão colaborativa entre gestores e lojistas, com o objectivo de aumentar o nível de satisfação de ambas as partes, a união faz a força</li> <li>■ Estabelecer objectivos atingíveis</li> <li>■ Implementar estratégias de diferenciação e inovação</li> </ul> |
|------------------|--|

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Utilização do <i>benchmarking</i></li> <li>■ Recorrer a bases de dados para dispor de mais e melhor informação sobre os clientes, suas expectativas e tendências</li> <li>■ Utilizar ferramentas tecnológicas para promover a qualidade e eficiência da gestão em busca da excelência dos serviços prestados</li> <li>■ Renegociar os contratos de <i>outsourcing</i>, procurando serviços mais eficientes</li> <li>■ Adoptar uma gestão socialmente responsável, que acarreta custos, mas trará inúmeros benefícios a médio e longo prazo</li> <li>■ Promover e valorizar o conhecimento das pessoas e a melhoria contínua</li> <li>■ Implementar processos de acompanhamento</li> </ul>  |
| <b>Inovação e diferenciação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oferecer ambientes amplos com arquitecturas inovadoras</li> <li>■ Estabelecer políticas de comunicação contínua e direccionada para o público-alvo</li> <li>■ Incentivar a criação de condições para promover a compra por impulso</li> <li>■ Utilização do marketing relacional e societal</li> <li>■ Utilização do <i>database marketing</i></li> <li>■ Incentivar os lojistas a praticarem o <i>merchandising</i></li> <li>■ Promover o lazer, o desporto, a cultura e a arte</li> <li>■ Oferecer serviços de saúde e beleza</li> <li>■ Diversificar a oferta dos produtos e serviços âncora</li> <li>■ Estabelecer políticas e exigências ao nível do design e apresentação das lojas</li> <li>■ Promover as lojas espectáculo</li> <li>■ Diversificar o mix comercial, seleccionar os lojistas com propostas inovadoras</li> <li>■ Promover a comercialização de produtos inovadores ao nível de vestuário, calçado, artigos para casa e produtos tecnológicos</li> </ul> |
| <b>Tecnológicas</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover a utilização das tecnologias na gestão como meio de eficiência, tratamento de informação, redução de custo, modernização e, sobretudo, como meio de tornar os sistemas mais eficientes</li> <li>■ Utilizar os sistemas de informação e bases de dados para melhor conhecer e interagir com os clientes</li> <li>■ Incentivar os lojistas a promover o comércio electrónico como canal complementar de vendas, redução dos espaços das lojas e dos stocks de mercadorias</li> <li>■ Utilizar as tecnologias, nomeadamente, a Internet, intranet e extranet como meio de comunicação com as pessoas, clientes e com público em geral, de forma personalizada, mais económica e mais eficiente</li> </ul>  |



### **3.6.3 – Cenário “Bem-estar económico sem investimento”**

Este cenário caracteriza-se por uma evolução ambiental favorável (ponto B) e por uma reacção passiva por parte dos promotores relativamente ao investimento (ponto C). À semelhança dos cenários anteriores, este também é afectado pela menor (ponto B,C,E) ou maior (ponto B,C,F) utilização das tecnologias.

Sabe-se que a evolução atinge de forma diferente os diversos elementos que compõem o meio ambiente e que o mercado é formado por vários segmentos de público-alvo, motivo pelo qual é necessária uma atenção permanente às tendências e mudanças, no sentido de aproveitar as oportunidades, direccionar e valorizar o negócio, de forma a torna-lo mais rentável. Assim, neste cenário terá sucesso quem tiver mais informação, capacidade de gestão e negociação, o que só se consegue investindo nos factores que valorizam, criam atractividade e rentabilidade do negócio, como as tecnologias e as pessoas.

Neste ambiente promissor, os consumidores, após uma encruzilhada de anos de contenção e com expectativas de melhoria do poder de compra, encontram-se ávidos de novidades e esperam poder realizar nos centros comerciais um conjunto de multitarefas como compras, lazer e divertimento. Como o seu nível de conhecimento e de exigência é cada vez maior, é preciso que os centros comerciais ofereçam um mix de bens e serviços inovador e de qualidade num ambiente de conforto e segurança.

É, sem dúvida, um cenário com potencialidades de crescimento, mas a falta de motivação e iniciativa por parte dos promotores deita por terra as expectativas dos consumidores e reduz a probabilidade de desenvolvimento, modernização e rentabilização do sector.

Os promotores podem considerar que ainda não estão reunidas as condições para a viabilização do investimento em novos edifícios, novas localizações e formatos, mas não podem, simplesmente, apostar na manutenção da clientela habitual, é preciso investir nos outros factores de modo a atrair e captar novos segmentos de mercado.

Aproveitar esta oportunidade implica investir em tecnologias, nas pessoas, na inovação, na diferenciação do mix comercial e na melhoria da comunicação. Se não se investir

nestes factores, as consequências poderão ser desfavoráveis, como perda de tráfego, de vantagens competitivas e de mercado.

Se houver investimento em tecnologias, isto será, por si só, um factor motivador para promover uma gestão mais eficiente, um maior controlo e redução de custos, a formação das pessoas, a melhoria da comunicação, a inovação do mix comercial e o comércio electrónico, o que reforçará os factores críticos de sucesso e as competências centrais, contribuindo para o incremento do negócio e para a médio ou longo prazo motivar os promotores a investirem em remodelações, ampliações e em novos modelos. Para tal, será necessário, que os promotores e gestores, face às circunstâncias, tenham sentido de oportunidade e visão e invistam nos factores que promovam a médio e longo prazo a sustentabilidade, rentabilidade e o crescimento do negócio.

A semelhança dos cenários anteriores, este também é caracterizado por um conjunto de oportunidades e ameaças, que podem ser aproveitadas e contornadas se adoptarem medidas de gestão e implementarem estratégias adequadas às respectivas necessidades (Quadro 38).

**Quadro 38 – Medidas a adoptar num cenário de bem-estar económico sem investimento**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>De Gestão</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apostar numa equipa de gestão pró-activa, competente e dinâmica</li> <li>■ Adoptar uma atitude pró-activa perante os incentivos do mercado</li> <li>■ Promover uma gestão colaborativa entre gestores e lojistas, com o objectivo de aumentar o nível de satisfação de ambas as partes, a união faz a força</li> <li>■ Optar pela reengenharia dos processos</li> <li>■ Conhecer e acompanhar a evolução das necessidades e desejos dos consumidores</li> <li>■ Utilizar ferramentas tecnológicas para promover a qualidade e eficiência da gestão em busca da excelência dos serviços prestados</li> <li>■ Adoptar uma gestão socialmente responsável</li> <li>■ Promover e valorizar o conhecimento das pessoas e da melhoria contínua</li> <li>■ Implementar processos de acompanhamento</li> </ul> |
| <b>Inovação e diferenciação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estabelecer políticas e exigências ao nível do design e apresentação das lojas</li> <li>■ Incentivar os lojistas a melhorar o Layout das lojas</li> <li>■ Promover as lojas espectáculo</li> <li>■ Seleccionar os lojistas com propostas inovadoras</li> </ul>   |

|                     |  |
|---------------------|--|
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incentivar os lojistas a promover a compra por impulso</li> <li>■ Melhorar e renovar os espaços comuns e as suas decorações</li> <li>■ Estabelecer políticas de comunicação contínua e direccionada para o mercado alvo</li> <li>■ Utilizar o marketing relacional e societal</li> <li>■ Utilizar o <i>database</i> Marketing</li> <li>■ Promover o lazer, a ocupação do tempo livre, a cultura, a arte e o desporto</li> <li>■ Oferecer serviços de saúde, enfermagem, centros de ocupação e convívio</li> <li>■ Dispor de salas para a promoção de acções de formação</li> <li>■ Incentivar os lojistas a melhorarem e diversificarem os bens e serviços</li> </ul> |
| <b>Tecnológicas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investir em tecnologias e promover a sua utilização</li> <li>■ Utilizar as tecnologias para tornar a gestão mais eficiente e reduzir custos</li> <li>■ Incentivar os lojistas a promover o comércio electrónico como canal complementar de vendas</li> <li>■ Utilizar as tecnologias, nomeadamente, a Internet, intranet e extranet, como meio de comunicação com as pessoas, clientes e com o público</li> </ul>   |

### 3.6.4 – Cenário “Bem-estar económico com investimento”

Este cenário pode considerar-se como ideal para a promoção e modernização do sector. Caracteriza-se por um desenvolvimento ambiental favorável (ponto B), por uma reacção pró-activa dos promotores face ao investimento (ponto D) e uma maior (ponto B,D,F) ou menor (ponto B,D,E) utilização das tecnologias. Este cenário pressupõem uma melhoria inequívoca da situação económica e financeira do país, um aumento do poder de compra por parte dos consumidores, uma maior equidade social, info-literacia e um aumento da concorrência.

Neste cenário, estão criadas todas as condições para o desenvolvimento e valorização dos factores críticos de sucesso e reforço das competências centrais. Surgem novos edifícios e modelos, de arquitectura inovadora, ambientes multifacetados, decorados ao pormenor, com muito conforto, de modo a constituírem um lugar de eleição para o lazer e para a compra. O mix comercial renovado oferece novidade, diversidade e qualidade. A comunicação é mais cuidada e direccionada para o público-alvo, o que pressupõem o recurso ao marketing personalizado relacional e societal, bem como um forte e diversificado recurso aos meios tecnológicos para o efeito. A formação das pessoas é

mais cuidada e valorizada, o que se traduz numa melhoria significativa do desempenho de funções, da qualidade dos serviços prestados e da imagem.

Neste ambiente, em que impera a concorrência, os promotores poderão ter a pretensão de diversificar o seu *portefólio* de modelos e de aumentar a rentabilidade do seu negócio. Todos aqueles que adoptarem uma atitude passiva e não investirem nos factores críticos de sucesso, nomeadamente, em tecnologia irão ter dificuldades acrescidas em superar as dificuldades e acompanhar e responder às exigências do mercado e, sobretudo, em tornar o negócio atractivo e rentável.

A evolução ambiental leva, inevitavelmente, a um cenário caracterizado por uma forte concorrência e aumento dos consumidores seniores. A forte concorrência e diversidade de modelos permite optar por políticas de diversificação e direccionar a oferta no sentido dos diversos segmentos de mercado, de acordo com as necessidades locais e os objectivos dos investidores, sendo provável assistirmos ao proliferar e diversificação de novos modelos, como os *lifestyle* e *outlet* center. Neste cenário, a diversidade e inovação da oferta é tão vasta que os fornecedores têm pouco poder de negociação e as exigências dos consumidores tornam-se irrelevantes. Este ambiente constitui um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de reafirmação do posicionamento deste canal de distribuição.

Um aspecto muito importante, fruto da evolução ambiental, é a crescente e generalizada falta de tempo dos consumidores, facto que deverá ser tido em conta na elaboração da estrutura e no agrupamento dos diversos estabelecimentos dentro do centro comercial. Este deve ser pensado de forma a poupar tempo ao consumidor. Para prosseguir este objectivo é fundamental conhecer muito bem o público-alvo, os seus hábitos, necessidades e preferências. Por outro lado, a falta de tempo, o comodismo e a necessidade de novas experiências incrementa o desenvolvimento do comércio electrónico, que se pretende de fácil acesso e navegação, com informação relevante e, sobretudo, com segurança.

Perante a diversidade de oferta e a apetência para a compra por parte dos clientes e sabendo que estes estão cada vez mais conscientes, exigentes e infiéis e que valorizam mais a imagem, a marca, a qualidade, a inovação, a facilidade de compra, o ambiente, a

segurança, o conhecimento, o desempenho, o *know-how* próprio e a gestão socialmente responsável, é preciso que os gestores e lojistas invistam na inovação, diferenciação e na qualidade dos serviços e, sobretudo, na fidelização, de modo a criar um nível de tráfego, que permita a rentabilização do empreendimento.

Este cenário, de grande agressividade concorrencial, exige e pressupõe uma elevada formação, visão e competência dos gestores, lojistas e equipas de trabalho, uma forte capacidade financeira para criar uma identidade própria, onde a “marca”, o lazer, a cultura, o desporto e as tecnologias têm um espaço privilegiado, o que permite criar sinergias que geram pólos de atracção dinâmicos e flexíveis e aumentam e qualificam o tráfego. Pressupõe, ainda, a utilização das tecnologias de informação e comunicação de forma a permitir uma gestão rigorosa e, sobretudo, a tomada de decisões suportadas por um manancial de informação que diminui o risco, optimiza meios e garante uma maior satisfação do consumidor. O comércio electrónico constitui mais uma forma efectiva e complementar de venda. Neste cenário, todos os modelos estão favorecidos à excepção dos que dispõem de equipas de gestão menos capacitadas e os que apresentarem menos qualidade e eficiência.

À semelhança dos cenários anteriores e apesar do ambiente e condições favoráveis, será necessário implementar medidas e estratégias para fazer face à forte concorrência e permanecer no mercado de forma rentável (Quadro 39).

**Quadro 39 – Medidas a adoptar num cenário de bem-estar económico com investimento**

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>De gestão</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optar pela segmentação do mercado</li> <li>■ Gerir no sentido da concentração, diferenciação e inovação da distribuição</li> <li>■ Promover a aproximação, qualificação e rentabilização do cliente</li> <li>■ Utilização do CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)</li> <li>■ Utilização do ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>)</li> <li>■ Utilização do SCM (<i>Supply Chain Management</i>)</li> <li>■ Utilização do <i>data center</i></li> <li>■ Optar pela reengenharia dos processos</li> <li>■ Utilização o <i>strategia sourcing</i>, para escolher os fornecedores</li> <li>■ Utilização o <i>benchmarking</i></li> <li>■ Persecução de uma gestão socialmente responsável</li> <li>■ Promoção do conhecimento e da formação contínua das pessoas</li> </ul> |
|------------------|--|

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adopção do <i>empowerment</i></li> <li>■ Promoção de sistemas de informação internos e externos</li> <li>■ Utilização das diversas ferramentas tecnológicas para promover a qualidade e eficiência da gestão em busca da excelência dos serviços prestados</li> <li>■ Promoção da reciclagem e reutilização de materiais</li> <li>■ Implementar processos de acompanhamento</li> </ul>  |
| <b>Inovação e Diferenciação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apostar em lojistas que apresentem propostas e <i>Layout</i> de lojas inovadores</li> <li>■ Apostar em produtos tecnológicos, miniaturizados, inovadores, multifuncionais e que permitam poupar tempo aos clientes</li> <li>■ Promoção do <i>retailment</i> – retalho espectáculo</li> <li>■ Projectar desfiles de moda das várias marcas com regularidade</li> <li>■ Diversificar as lojas âncora</li> <li>■ Oferecer um leque variado de diversão, lazer e cultura</li> <li>■ Dar preferência aos lojistas que privilegiam a utilização das tecnologias</li> <li>■ Utilização do marketing relacional e societal</li> <li>■ Utilização do <i>database</i> Marketing</li> <li>■ Utilização do <i>e-marketing</i> para a comunicação com os clientes</li> <li>■ Promover a compra por impulso</li> <li>■ Promover eventos inovadores e de interacção com o público</li> <li>■ Criar uma imagem e identidade própria, que ofereça confiança e segurança</li> </ul> |
| <b>Tecnológica</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Criar uma rede intranet para comunicar com os lojistas e funcionários</li> <li>■ Oferecer sítios atractivos e fáceis de navegar</li> <li>■ Oferecer confidencialidade, segurança e promoções nas compras on-line</li> <li>■ Oferecer shoppings digitais</li> <li>■ Criação de ambientes multimédia, com som, imagem e cor</li> <li>■ Utilizar a Internet e extranet para comunicar com o interior e exterior</li> </ul>   |

## **Capítulo IV – Discussão e conclusão**

### **4.1 - Conclusão**

A função do comércio sempre foi a de levar junto dos consumidores os bens disponibilizados pelos produtores. Hoje, verifica-se uma postura pró-activa por parte dos retalhistas e dos canais de distribuição, nomeadamente, dos centros comerciais, que orientam em grande parte a mudança, despertando nas pessoas novos desejos e necessidades de consumo, utilizando para o efeito um conjunto de factores como arquitectura, design, mix comercial, comunicação e tecnologia procurando nos consumidores as regras científicas susceptíveis de orientar e evolução do mercado.

Embora a implementação dos centros comerciais no mercado nacional se tenha verificado há relativamente pouco tempo, cedo mostraram possuir características para uma rápida difusão. O seu êxito e forte difusão também contribuíram para atrair um conjunto de investidores e promotores nacionais e estrangeiros. Hoje, constituem um dos elementos mais marcantes da paisagem comercial das cidades portuguesas e aquele que mais metamorfoses sofreu e a que maior diversidade apresenta nos últimos anos.

As mudanças estruturais do aparelho comercial, os processos que lhe estão subjacentes, a dinâmica, a dimensão, a importância que o sector apresenta e a sua pouca divulgação motivaram a elaboração deste trabalho. Assim, os principais objectivos deste estudo eram contribuir para a criação de conhecimento na área da indústria dos centros comerciais, analisando a sua evolução, história e realidade actual em território nacional, e desenvolver cenários possíveis para o seu futuro. Para isso, criaram-se uma ferramenta de análise das variáveis internas da indústria e uma metodologia de análise baseada em variáveis consideradas fundamentais para o desenvolvimento, inovação e sustentabilidade do sector, que serve de base para a delineação de quatro cenários possíveis para o futuro da indústria dos centros comerciais.

Resumindo, oferece-se uma caracterização e enquadramento geral do sector, englobando uma abordagem tendencialmente exploratória e descritiva da dimensão histórica, da natureza funcional e das envolventes externas e internas, susceptíveis de influenciarem o seu desenvolvimento, feita através da análise do meio ambiente

externo, transaccional e interno, com especial ênfase para a influência que os consumidores e as tecnologias de informação e comunicação têm e terão na sustentabilidade e desenvolvimento futuro. Para melhor suportar as perspectivas e os cenários apresentados, efectuou-se uma análise à atractividade, seleccionaram-se os factores críticos de sucesso as competências centrais susceptíveis de promoverem a diferenciação, inovação e o crescimento do sector. Apresentam-se, ainda, um conjunto de tendências gerais, do sector e dos factores críticos de sucesso que irão, directa ou indirectamente, exercer influência na selecção e implementação de políticas e estratégias orientadoras da mudança.

A prospecção futura, iniciada com a apresentação de quatro cenários possíveis para o futuro da indústria dos centros comerciais, teve como base a caracterização do sector, a análise ambiental, as tendências e, fundamentalmente, o modelo de análise desenvolvido segundo a interacção de três vectores: a evolução ambiental, a reacção dos promotores e o desenvolvimento tecnológico. A sua conjugação permite a apresentação de inúmeras combinações, uma vez que a variação dos eixos de análise é contínua. Por limitações óbvias, seleccionaram-se quatro perspectivas que representam os pontos extremos dos vectores e que exemplificam, de forma devidamente fundamentada, possíveis evoluções dos centros comerciais, sendo apontadas medidas de gestão, inovação e tecnológicas no sentido da qualidade, eficiência, inovação, sustentabilidade e crescimento do sector.

Os resultados obtidos devem perspectivar-se no contexto de um estudo exploratório num campo de estudo algo inexplorado, se tivermos em conta a temporalidade e a complexidade da problemática. Importa, igualmente, enfatizar a necessidade e a relevância da realização de estudos longitudinais e quantitativos, que possibilitem a reiteração (ou não) de algumas conclusões a que este estudo conduziu.

Perante tudo o que foi exposto na caracterização do sector, na análise dos meio externo, transaccional e interno, nas tendências gerais, do mercado e do sector pode concluir-se que a indústria dos centros comerciais em território nacional se encontra ainda em fase de crescimento e que o seu futuro passará pela implementação de estratégias reactivas e pró-activas, que visem a segmentação do mercado, a qualificação e o aumento do tráfego, a concentração, a inovação, a diferenciação, o reforço e a criação de



competências centrais, bem como pela adopção das novas tecnologias de informação e comunicação e de uma gestão socialmente responsável, numa busca permanente da qualidade e da excelência dos bens e serviços prestados. Conclui-se, também, que perante a tendência do aumento da concorrência, da rápida evolução do mercado, da volatilidade das necessidades e desejos dos consumidores, a atitude mais aconselhável é a permanente adaptação às circunstâncias na busca constante da excelência. A sobrevivência e permanência no mercado passará, também, pelo aproveitamento das oportunidades que o ambiente e as tecnologias oferecem, pelo desenvolvimento da capacidade e habilidade de transformar as ameaças em oportunidades e pela capacidade de reforçar os pontos fortes e minimizar ou eliminar os pontos fracos, no sentido de criar valor acrescido para os consumidores e, consequentemente, para a organização.

Relativamente aos cenários, podemos concluir que os futuros podem ser inúmeros e não apenas quatro como foi apresentado neste estudo, mas podemos ter a certeza que o futuro se constrói hoje, com as estratégias, políticas e medidas adoptadas e implementadas. Para agir hoje, é necessário conhecer a realidade do sector, das tendências do mercado e dispor de informação útil que permita a tomada de decisões em tempo real.

De um modo geral, consideram-se alcançados os objectivos. No entanto, o estudo apresenta, inevitavelmente, algumas limitações inerentes à opção metodológica, que comporta vantagens e desvantagens, aspectos positivos e negativos. Procurou-se, no entanto, sustentar as opções com um conjunto, o mais diversificado possível, de argumentos apresentados por diversos autores, para minimizar as limitações dela decorrentes.

As limitações assinaladas não deixam, contudo, de constituir pistas para futuras investigações, que se revestem de grande instrumentalidade para o avanço do conhecimento científico neste domínio, quer a nível conceptual, quer a nível da investigação empírica.

Relativamente aos resultados alcançados, pode concluir-se que a informação veiculada pela análise das características do sector e do meio ambiente geral, transaccional e interno da indústria dos centros comerciais, assume particular importância no processo

de tomada de decisões e implementação de estratégias de inovação e diferenciação, na medida em que possibilita aos diversos interessados uma base comum a partir da qual retiram elações para a tomada de decisões. A informação actualizada contribui, igualmente, para criar conhecimento nesta área, melhor compreender o fenómeno e sucesso dos centros comerciais como canais de distribuição, de modo a servir de base e impulso ao crescimento e sustentabilidade do sector. Hoje, sabe-se que em qualquer organização é necessário e imprescindível rever os resultados a todo o tempo da sua acção, de modo a contribuir para melhorar o desempenho do negócio, sendo no entanto necessário garantir a confidencialidade e a privacidade, dos resultados e das decisões internas.

Reiterada foi também a importância da informação, do conhecimento e das tecnologias de informação e comunicação, na eficiência da gestão, na rentabilização e no desenvolvimento do sector dos centros comerciais. Aqui, salienta-se a importância da construção de sistemas e modelos de verificação da informação, que possam aferir, permanentemente, se a informação divulgada cumpre as características qualitativas, nomeadamente, a compreensibilidade, a comparabilidade, a relevância e a fiabilidade, necessárias à tomada de decisão em tempo útil.

Nesta perspectiva, propõe-se o desenvolvimento de estudos que explorem modelos de recolha e divulgação de informação interna e externa, de modo a construírem-se bases de dados e intranets. Outro desenvolvimento possível a partir do presente trabalho consiste na implementação de *interfaces* com modelos de gestão e de auditoria das unidades, que permitam detectar as não conformidades, relativas aos factores críticos de sucesso e competências centrais. Outra sugestão de desenvolvimento de um estudo futuro é estabelecer os critérios e medidas a seguir na adopção de uma gestão socialmente responsável, bem como a análise dos benefícios para as pessoas e para a sociedade em geral, que resultam desta medida.

Espera-se que o estudo realizado possa funcionar como estímulo de outros que, aprofundando esta temática, sejam desencadeadores de políticas estratégicas que visem mais e melhores práticas de gestão e, consequentemente, maior capacidade de inovação, sustentabilidade, rentabilidade e crescimento da indústria dos centros comerciais.

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida F. (2002). Organizações, pessoas e novas tecnologias, Quarteto Editora, Coimbra.
- Associação Portuguesa dos Centros Comerciais (1996/1997), (1998/1999), (2000/2001) e (2002). Anuário dos Centros Comerciais – Bom Porto Editora, Lisboa.
- Arévalo, A. R.; Ripal, J. C. (1996). Distribucion Comercial, Editorial Civites AS, Madrid.
- Arnould, E. (2005). *Animating the big middle*, Journal of Retailing 81 (2, 2005) 89-96.
- Arnold, M. J. ; Reynolds, K. E. (2003). *Honic Shpping motivations*, Journal of Retailing 79 (2003) 77-95.
- Barry, S. (1993). *Postmoderniry*, Edição portuguesa (1993), “A Pós-modernidade”, Publicações Europa América, Mem Martins, Lisboa.
- Balsas, C. J. (1998), *Quality of Life and City Center Commercial Activity, a Southern European Study*, International Journal of Iberian Studies (IJIS, 11 (2).
- Balsas, C. J. (1999). Urbanismo Comercial em Portugal e a revitalização do centro das Cidade, GEPE/Ministério da Economia, Lisboa.
- Balsa, C. J. (2000). City center revitalization in Portugal, Cities, Vol 17, No. 1, pp. 19-31, [www.elsevier.com/locate/cities](http://www.elsevier.com/locate/cities) .
- Balsas, C. J. (2002), Urbanismo Comercial e Parcerias Públicas–Privadas, GEPE/Ministério da Economia, Lisboa.
- Baltasar, M. (1992). Coimbra: a função comercial do centro- Características e evolução. Tese de Mestrado, Coimbra.
- Barata Salgueiro, T. (1996). O consumo como motor de reestruturação urbana, in IEG Ed. Dinamismos Sócio-económicos e (re)organização territorial: processos de urbanização e de reestruturação produtiva”, IEG/FLC, Coimbra, pp. 435-452.
- Barreto, A. (2000). A situação social em Portugal 1960-1999 – Indicadores sociais em Portugal e União Europeia, Volume II, Imprensa das Ciências Sociais, Eurostat, Lisboa.
- Baudrillard J. (1995). *La Société de Consommation*, A sociedade de Consumo”, Col. Art & Comunicação, Edições 70, Lisboa
- Bernard Dubois (1990). Comprendre le Consommateur, Edição Portuguesa (1993), Compreender o Consumidor, Publicações Don Quixote, Lisboa.
- Boyer, L. ; Burgaud, D. (2000). *Le Marketing Avance – Du One-to-One au E-business*, Éditions d’Organisation , Paris.

- Brito, C.M., Lencastre P. (2000). Os horizontes do Marketing, Editora Verbo, Lisboa.
- Brown et al (2005). *Supply chain management and the evolution of the Big Middle*, Journal of Retailing 81 (2, 2005) 97-105
- Bruce, M.; Moore, C.; Birtwistle, G. (2004). *International Retail Marketing – A case Study Approach.*, Elsevier, <http://books.elsevier.com>, Britis Library, Oxford.
- Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management – concepts and tools*, Elsevier, <http://books.elsevier.com>, Britis Library, Oxford.
- Cachinho, H. (1991). Centros Comerciais em Lisboa: Os Novos Espaços de Consumo, dissertação de mestrado Centro de Estudos Geográficos, Lisboa.
- Cachinho, H. (1994). Terciarização e Mudanças Espaciais, Observatório do Comércio, Lisboa.
- Cachinho, H. (1994). Reestruturação do Comércio e Serviços Pessoais em Portugal, Observatório do Comércio, Lisboa.
- Cachinho, H. (1999). Comércio Tradicional em Contexto Urbano: dinâmicas de modernização e políticas públicas, Observatório do Comércio, Lisboa.
- Cachinho, H. (2000). Centros Comerciais em Portugal – Conceito, Tipologias e Dinâmicas de evolução, Observatório do Comércio, Lisboa.
- Cachinho, H. (2002). O Comércio Retalhista Português na (Pós-)modernidade – Sociedade, consumidores e espaço, Faculdade de Letras de Lisboa, dissertação de doutoramento em Geografia Humana, Lisboa.
- Carvalho, J. A. (2001). Tendências nos centros comerciais – Inovação, Mix e Comunicação, Observatório do Comercio, [www.obscom.min-economia.pt](http://www.obscom.min-economia.pt)
- Carvalho, J. M. Crespo (1999 ). Logística Comercial DPP, Texto Editora, Porto.
- Castells Manuel (2003). A Internet e a sociedade em rede, Revista Trajectos, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Edt. Notícias, Lisboa p. 83 a 94.
- CCP (1996). O comércio e os Serviços em Portugal, Anuário da Confederação do Comercio e Serviços de Portugal, Lisboa.
- Cleary, T. (1998). Business Information Technology, Prentice Hall, Financial Times, Edinburgh.
- Comissão Europeia (1999). Livro Branco do Comércio, Documentos COM(99), Luxemburgo.
- Comissão das Comunidades Europeias (1997). Livro Verde, sobre o Comércio Boletim da União Europeia, Suplemento 2/97, Bruxelas.

- Crandall, Rick (1998). *Service industries - Marketing*, Published by Contemporary Books, Chicago.
- Gratton Lynda (2003). *Estratégia Viva*, Tradução, João Bernardo Boléo, Editora Âmbor Porto.
- Cristóvão, F. (2001). *Método sugestões para a elaboração de um ensaio ou tese*, Edições Colibri, Lisboa.
- Cushman & Wakefield Healey & Baker (2002). *Where People Shop*, Revista Shopping.
- Dennis et al (2002), Central place practice: shopping centre attractiveness measures, hinterland boundaries and the UK retail hierarchy, *Journal of Retailing and Consumer Services* 9 (2002) 185-199.
- Direcção Geral do Comércio e da Concorrência (1999). *Comércio, Cidade e Qualidade de Vida*, Lisboa.
- Diz, Henrique; Santana, Silvina (1996). As Tecnologias de Informação e o Universo das PME's, *Revista Portuguesa de Gestão AEDG/ISCTE*, pp. 89-100.
- Drucker (2003). *The Daily Drucker*, Revista Exame
- DGCI (1991). *Hábitos de Compra em Centros Comerciais*, Cadernos Comércio e Distribuição, Lisboa.
- DGCC (1998,1999). *Revista Comércio e Concorrência*, nº 2, nº 4.
- Duarte (2004). *Marketing Conceitos e Casos Portugueses*, Escolar Editora, Lisboa.
- Eduardo Miranda (2002). *O franchising em Portugal*, revista Shopping.
- ERNEST & YOUNG (2000). *Global Online Retailing: Products*".
- Eurostat (2002). *Commerce in Europe*, Luxemburgo, *Commission Européen*.
- Eurostat (2002). *Consumers in Europe – figures and facts*, Luxemburgo, *Commission Européen*.
- Eurostat (2002). *E-Commerce in Europe: Results of the Pilots Surveys Carried Out in 2001*, European Commission, Lusembourg, July 2002.
- Farhangmehr, M.; Marques, S.; Silva, J. (2000). *Consumer and retailer perceptions of hypermarkets and traditional retail stores in Portugal*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, volume 7, nº 4 p. 197-206, página internet: <http://www.elsevier.com/locate/jretconser>, (endereço verificado em Junho de 2004),
- Farrán, J. (1996). *IESE – Distribucion Y Logístic*, Ediciones Universidadde Navarra SA, Espanha

- Fernandes, J. (1993). Cidade e Comércio, Tese de Doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade do Porto. print of Elsevier, British Library, Oxford.
- Fernie, J.; Moore, C. (2003). *Principles of Retailing*, an imprinting of Elsevier, British Library, Oxford.
- Fether, Frank (2002). Marketing, Revista Marketeer
- Finn, A; Louvier, J.J. (1996). *Shopping Center Image, Consideration, and Choice:Anchor Store Contribution*, Journal o Business Research 35, 241-251.
- Finn, A.; J. Louviere (1996). *Shopping center image, consideration, and choice: anchor store contribution* , Journal of Business Research 35, p.241-251.
- Fisk, Grove, John (2000). *Interactive Services Marketing*, Houghton Mifflin Company, New York.
- Fonseca, C.,A. (2002). A arquitectura e os centros comerciais, Revista Shopping.
- Fonseca, C., A (2002). O papel dos centros comerciais-perspectivas para o comércio em Portugal, Observatório do comércio, [www.obscom.min-economia.pt](http://www.obscom.min-economia.pt)
- Forsyth, P. (1999). *Marketing Professional Services*, British Library, London
- Frampton K. (1997). *Arquitectura Moderna*, Editora Martins Fontes, São Paulo.
- Franco, P. Vilar (1999). Que futuro em Portugal para o franchising, Revista Comércio e Concorrência, pp. 85.
- Freire, A. (1998). *Internacionalização – Desafios para Portugal*, Editora Verbo Lisboa.
- Freire, A. (2003). *Estratégia, sucesso em Portugal*, 7ª edição, Editora Verbo, Lisboa.
- Furtuna , C. Ferreira, D. (2002). *Tendências socio-culturais relacionadas com a estética e o bem-estar*, GEPE/Ministério da Economia, Lisboa.
- Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica – Ministério da Economia (2001). *O Comércio e a Distribuição em Portugal*, GEPE, Lisboa.
- Gerrit, Antonides, Raaij, W.Fred (1998). *Consumer Behaviour – A European Perspective*, Johnn Wiley & Sons Ltd, England.
- Gomes, S.,A. (1994). *Publicidade e Comunicação*, Texto Editora, Lisboa.
- Gupta, A.; Walter, Z. (2001). Risk Profile and consumer Shopping Behaviour in Electronic and Traditional Channels, Journal of Retailing and Consumer Services, p 1-25, página internet: <http://www.elsevier.com/locate/jretconser>, (endereço verificado em Junho de 2004).
- Hague, Paul N.; Jackson, P. (1990). *Pesquisa de Mercado*, Editora Presença, Lisboa.

- Haytko, D. L.; Baker, J. (2004). *It's all at the mall: exploring adolescent girls experiences*, Journal of Retailing 80 (2004) 67-83.
- Healey & Baker (1997). Tendências de desenvolvimento do sector dos centros comerciais, Anuário dos centros comerciais, Portugal 1997/98, InforPress, Lisboa, pp.18-23.
- Healey & Baker (2001). Onde e como compramos, Observatório do Comércio, [www.obscom.min-economia.pt](http://www.obscom.min-economia.pt)
- Healey & Baker (2003). Análise económica Internacional Cushman Wakefield Healey & Baker, Anuário 2004, APCC.
- Hill, C.W.L.; Jones, G.R. (2006). *Strategic Management*, Seventh Edition, International Student Edition, Na Integrated Approach, Mifflin Company, Bóston.
- Hill Sam; Rifkin Glenn (2002). Marketing Radical, Editorial Presença, Barcarena
- Hirschfeldt, R. (1985). *Shopping Center – O Templo do Consumo*, ABRASE, Brasil.
- Hortinha J. (2002). X Marketing, Edições Sílabo, Lisboa.
- Huete; D'andrea; Reynoso; Lovelock (2004). *Administratcion de Servicios – Estratégias de Marketing, operaciones y recursos humanos*, Pearson, Prentice Hall, México.
- Instituto Nacional de Estatística (2002). Recenseamento Geral da População (censos, 2001), Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (2003). Censos 2001, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística e Observatório do Comércio (2003). O Perfil das Grandes Unidades Comerciais em Portugal (1993-2001), Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (2001). Estudo, Comércio Interno, Turismo e Outros Serviços, Inquérito aos Estabelecimentos dos Centros Comerciais 1999, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (2003). Estudo, Sociedade da Informação e do Conhecimento, Anuário Estatístico de Portugal – Ciência e Tecnologia, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (2003). Estudo, Sociedade da Informação e do Conhecimento, “Anuário Estatístico de Portugal 2003, Condições de Vida das Famílias”, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (2003). Retrato Territorial de Portugal 2003, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (2003). Estudo, Sociedade da Informação e do Conhecimento, “Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional 2001”, Lisboa.

- Instituto Nacional de Defesa do Consumidor (1989). Estudo sobre atitudes e Comportamentos do Consumidor Português, INDC, Lisboa.
- Instituto para a Inovação na Formação, Ministério do Trabalho e da Solidariedade (2001). O Comércio e Distribuição em Portuga”, INOFOR, Lisboa.
- Jap, S. D.; Weitz, B.A (1999). Relatonship Quality and Buyer-Seller Interactions in Chanel of Distribution, *Journal of Business Research* 46, 303-313,
- Jones, Robert M. (1998). *Marketing in Shopping Centers*, 5 edictal, International Council of Shopping Centers, New York.
- Joseph C. Nunes (2000). *A cognitive Model of People´s Usage Estimations*, *Journal of Marketing Research JMR*, pp 397
- J. Orsoni, J. P. Helfer (1996). Marketing, Edições Sílabo, Lisboa.
- Kotler, P. (1995). Direccion de Marketing, Prentice Hall, 8ª Ed
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999). *Principles of –marketing*, Prentice Hall Europe, capítulo 21, pp.894-925
- Kotler, P. (2000). Administração de Marketing, tradução, Bazán Tecnologia e Linguística, revisão técnica Arão Sapiro, Prentice Hall, São Paulo.
- Kotler, P (2000). Administração de Marketing, *Prentice Hall*, 10ª Ed
- Koziets et al (2002). *Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects*, *Journal of Retailing* 78 (2002) 17-29.
- Leôncio, A. (1992). Estratégias de Marketing para Shopping Centers, International Council of Shopping Centers, New York.
- Levy et al (2005). *The concept f the Big Middle*, *Journal of Retailing* 81 (2, 005)83-88
- Lindon et al. (1993). Mercator – Teoria e Prática do Marketing, Lisboa: Publicações Dom Quixote, capítulo 15, pp. 425-445.
- Lowry,J.R. (1997). The Life Cycle of Shopping Centers, [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com) .
- Machado, C.; Cruz R. (2004). Revista de Estudos Demográficos nº 35, Padrões de consumo das famílias numerosas em Portugal caracterização e inquérito aos orçamentos familiares, INE, Lisboa.
- Magalhães, M. G. (2004). Revista de Estudos Demográficos nº 35, População e Condições Sociais, INE, Lisboa.
- Magalhães, M.; Hill, Andrew (2000). Investigação por Questionário, Edições Sílabo, Lisboa.



- Makro (1996). Análise sobre a situação do comércio em Portugal, Boletim Makro, 36,(Março/Abril), Lisboa.
- Mattila. A; Wirtz, J. (2001). *Congruncy of scent and music as a driver of in-store evaluations and behaviour* , Journal of Retailing 77 (2001) 273-289.
- Meireles, J. ; S. (1996). Distribuição uma visão estratégica, Texto Editora, Lisboa.
- Melo, M. ;Gouveia, M.; Duarte, T. (2001). Comércio e distribuição – Os centros comerciais no horizonte 2010, Gepe, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia, Lisboa.
- Michael, S.; Kim, S.M. (2005). *The organizational ecology of retailing: A historical perspective*, Journal of Retailing 81 (2, 2005) 113-123.
- Michon et al , (2005). *Mall atmospherics: the interaction effects of themall environment on shopping behaviour*, Journal of Business Research 58 (2005) 576-583.
- Ministério do Ambiente e Recursos Naturais (1993). O Mercado Interno e os Consumidores Portugueses, MARN, Lisboa.
- Ministério da Ciência e Tecnologia (1997). Missão para a Sociedade da Informação, (Ed.), Livro para a Sociedade da Informação em Portugal. Lisboa.
- Miranda F., A. (1996). Implementação das Grandes Superfícies Comerciais, Comércio nº 3, Direcção Geral do Comércio.
- Moore, M.; McGowou, K.M. (2001). *The polish consumer's concept of price as a marketplace cue*, Jornal of Retailing and Consumer Services, volume 2, nº 1, p 1-8. página internet: <http://www.elsevier.com/locate/jretconser>, (endereço verificado em Junho de 2004).
- Montazeri, M., (2001). *Why you bay what you buy*, Jornal of Retailing and Consumer Services, página internet: <http://www.elsevier.com/locate/jretconser>, (endereço verificado em Junho de 2004)
- Monteiro P. (2003). Espaço público no centro commercial: O Amoreiras como porta de entrada, Trajectos – Revista de Comunicação, Cultura e Educação, nº 3 p.
- Morganosky, M.; Cude, B, (2000). *Large formart retailing in the US: a consumer experience perspective*, Jornal of Retailing and Consumer Services, Volume 7, nº 4 , pp 215-222. página internet: <http://www.elsevier.com/locate/jretconser>, (endereço verificado em Junho de 2004).
- Mulhern, F.J. (1997). Retail marketing: From distribution to integration, International Journal of Research in Marketing 14 (1997) 103-124
- Murthi, B.; Sarkar, S. (2002). *The Role of the Management Sciences in Research on Customization and Personalization*, Journal of Retailing and Consumer

- Services, p1-27. página internet: <http://www.elsevier.com/locate/jretconser>, (endereço verificado em Junho de 2004).
- Novais Luís (2000) Estudo Unicre/Plano 21.com , [www.plano21.com](http://www.plano21.com)
- Nunes, J.C. e Cavique, L. (2001). Plano de Marketing, Estratégia em Acção, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Observatório do Comércio (2002). Novo Comércio, Novos Consumos, O C./GEPE, Ministério da Economia, Lisboa.
- Observatório do Comércio (2001). Observar o Comércio em Portugal, O C. Ministério da Economia, Lisboa.
- O’Cass, A.; Fenech T. (2002). *Web retailing adoption: exploring the nature of internet users Web retailing behaviour*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, volume 10, nº 2, p 81-94. página internet: <http://www.elsevier.com/locate/jretconser>, (endereço verificado em Junho de 2004).
- Oppewal, H.; Holyoake, B. (2004). *Bundling and reait agglomeration effects on shopping behaviour*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, volume 11 nº 2 p. 61-74. (endereço verificado em Junho de 2004).
- Otnes, C.; McGrant, T.; Lowrey, M., (2000). *Shopping with consumers usage as past, present and future research technique*, *Jornal of Retailing and Consumer Services*, volume 2, nº 2, p 97-110. página internet: <http://www.elsevier.com/locate/jretconser>, (endereço verificado em Junho de 2004), volume 2, issue 2, pages 97-110
- Pereira H. (2003). Shopping a Crescer, Jornal Expresso 30 de Agosto de 2003.
- Pereira, M.; Teixeira, J. A. (1990). As novas formas de comércio, Colecção Conhecer o Comércio e o Consumo, Economia e Prospectiva, Lisboa.
- Pereira, M.; Teixeira, J. A. (1997). Os centros comerciais em Portugal. Da origem à maturidade do conceito, Anuário dos centros comerciais, APPC, Lisboa, pp 26-33
- Pereira, M.; Teixeira, J.A. (1998). Centro commercial- versatilidade e operacionalização do conceito, Economia e Prospectiva, volume II, nº 1 Abril/Junho, pp.85-105
- Pereira, M.; Teixeira, J.A. (1999). Horários de Funcionamento dos Centros Comerciais – Situação Actual e Prospectiva, Instituto de Dinâmica do Espaço, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Observatório do Comércio, Lisboa.
- Pereira, M.; Teixeira, J.A (2002). Horários de Comércio: Liberalizar ou Condicionar?, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa

- Pereira, M.; Teixeira, J.A (2004). Centros Comerciais e Dinâmicas Clivagens e sinergias, GEO, Centro de Estudos de Geografia e Planeamento Regional, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- Peterson, R. A ; Balasubramanian, S. (2002). *Retailing in the 21st century: reflection and prologue to research*, Journal of Retailing 7 (2002) 9-16.
- Portela Álvaro (2005). Sierra em Números, Visão Março 2005.
- PNUD (publicado para o Programa das Nações Unidas) (1998). Relatório do Desenvolvimento Humano 1998, Trinova Editora, Lisboa.
- Reimers,V.; Clulow, V. (2004). *Retail concentration: a comparison of spatial convenience in shopping strips and shopping centres*, Journal of retailing and Consumer Services 11 (2004) 207-221.
- Proteste (1997). Os leitores dizem de sua justiça, 171 (Junho), pp. 34-37.
- Raymond Quivy (1998). Manual de investigação em Ciências Sociais, Editora Gradiva, Lisboa.
- Reynolds, J.; Cuthbertson, C. (2004). *Retail Strategy*, Templeton College, Elsevier, British Library, Oxford.
- Rivas, J.A. (2000). Comportamiento del Consumidor, Esic Editorial, Madrid
- Rocho, F. Velez Rocho (2001). Internet e comunicação, Marketeer.
- Putrevu, S. Kenneth L. (2000). *Search dimensions, patterns and segment profiles of grocery shoppers*, Jornal of Retailing and Consumer Services, volume 8, nº 3, p. 127-137. página internet: <http://www.elsevier.com/locate/jretconser>, (endereço verificado em Junho de 2004).
- RDS – Retail & Development Services SA. (2000). *Development of Shopping Centres in Europe: “Situation in the year 2000 and Future Prospects”*.
- Robert Rochefort (1997). O consumidor empreendedor, Odili Jacob, Instituto Piaget , Lisboa.
- Robert Rochefort (2003). Os centros comerciais e o comércio, trajectos, ISCTE, Lisboa.
- Rodrigues, A. D. (1997). Estratégias da comunicação – Questão Comunicacional e Formas de Socialidade, Editorial Presença, 2ª edição, Lisboa.
- Ruiz et al (2004). *Aother trip to the mall: a segmentation study o customers base on their activities*, Journal of Retailing and Consumer Services 11 (2004) 333-350.
- Salgueiro, T. Barata (1996). Do comércio à distribuição – roteiro de uma \mudança, Celta Editores, Oeiras.

- Salgueiro, B.; Cachinho H. (2002). Estratégias Empresariais, Emprego e Empregabilidade no Comércio, GEPE/Ministério da Economia, Lisboa.
- Huntington, S.P. (1999). O Choque das Civilizações, Gradiva, Lisboa.
- Sevrin et al (2001). *The stability of retail shopping choices over time and across countries*, Journal of Retailing 77 (2001) 185-202.
- Sousa, G. de Vasconcelos (1998). Metodologia da Investigação Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos, Editora Civilização, Porto.
- Sousa, L. P. (2002). O Interiorismo, Revista Shopping
- Sousa, G. de Vasconcelos (1998). Metodologia da Investigação Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos, Editora Civilização, Porto.
- Shim, S.; Eastlick, M. (1998). *The Hierarchical Influence of Personal Values on Mall Shopping Attitud and Behavior*, Jornal of Retaling, Vol 7(1), pp. 139-169.
- Smith, M.; Brynjolfssom, E. (2000). *The Great Equalizer? Consumer Choice Behavior at Internet Shopbots*, Jornal of Retailing and Consumer Services.
- Swarts, T.A. And Lacobucci D., D (2000). *Handbook of Services Marketing & Management*, Editors Sage Publications, Inc London.
- Swinyard, W.R. (1998). *Shopping mall customer values: the national mall shopper and the list of values*, Journal Retailing and Consumer Service, Vol 5, No 3, pp. 167-172.
- Thomas, C.; Broley, R. (2003), *Rtail revitalization and small town centres: the contribution of shopping linkages*, Applied Geography 23 (2003) 47-71, [www.elsevier.com/locate/apgeog](http://www.elsevier.com/locate/apgeog) .
- Tim Lewis (2001). Marketing para Centros Comerciais – Novas tendências e desafios, ICSC, 2002.
- Timothy J. Galpin (1999). O Lado Humano da Mudança, Edições Sílabo, Lisboa.
- Valente, A. (2001). Comércio e Distribuição em Portugal, Inofo, Secretaria de Estado do Trabalho e Formação, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa.
- Valadares Tavares, L. (2000). A Engenharia e a Tecnologia ao Serviço do Desenvolvimento de Portugal – Prospectiva e Estratégia, 2000 – 2020, Editorial Verbo, Lisboa.
- Vasconcelos D. (2001). O Manual do Empreendedor, Bertrand Editora, Lisboa
- Verissimo J. (2003). O corpo, a sedução, o erotismo e a sexualidade na publicidade, Trajectos – Revista de Comunicação, Cultura e Educação, nº 3, p.

- Vieira, J.C. (2000). Inovação e Marketing de Serviços, Editorial Verbo, Lisboa.
- Wilson, O. (2000). *CRM e e-business*, Edições centro atlântico, Lisboa.
- William, M. Strahle and E. H. Bonfiel (1991). *Consumer Panic: A Perspective on the Relevance of Collective Behavior for Consumer Research*, *Research in Consumer Behavior*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, <http://www.elsevier.com/locate/jretconser>, (endereço verificado em Junho de 2004).
- Wood, S. (2002). *Future fantasies: A social change perspective of retailing in the 21<sup>st</sup> century*, *Journal of Retailing* 78 (2002) 77-83.

## Cibergrafia

<http://www.apcc.pt>, Associação Portuguesa de Centros Comerciais  
<http://www.aecc.com>, Associação Espanhola de Centros Comerciais  
<http://www.erating.com>, Sociedade Nielsen Net Rating Global Access  
<http://www.analysis.com>, Empresa de estudos de mercado Alaysis  
<http://www.idc.com>, International Data Corporation  
<http://www.pontoconv.pt>, IDC Portuguesa  
<http://www.emarketeer.com>, o e-marketter  
<http://www.retailp.com>, Directório do mercado Europeu de empreendimentos comerciais.  
<http://www.elsevier.com/locate/jretconser>, análises  
<http://www.ratings.com>, Estudo “Global Access”  
<http://www.commerce.gov> o e-commerce  
<http://www.analysis.com>, Empresa de estudos do Mercado Europeu  
<http://www.idc.com>, International Data Corporation  
<http://www.e-logisticien.com>, Logística  
<http://www.andersen.com/serviços/ecommerce/ecomefuture.html>, (Estudo sobre o futuro do comércio electrónico na Europa.  
<http://www.emarketer.com>, Estudo tecnologias de informação e comunicação  
<http://europa.eu.int/en/comm/eurostat/eurostat.html>, Agência de Estatísticas para a Comunidade Europeia.  
<http://www.ueropamedia.net>, Estudo da net  
<http://www.obscom.min-economia.pt>, Urbanismo Comercial e as parcerias público-privadas para a gestão do centro das cidades. Observatório do comércio.  
<http://www.obscom.min-economia.pt>, “Caracterização dos centros comerciais em Portugal”.  
<http://www.oct.pt>, Observatório das Ciências e das Tecnologias  
<http://www.franchise.org.pt>, Instituto Nacional de Franchising  
<http://www.construshow.pt>, Construção e arquitectura

## Sites de Referência

Associação do Comércio Electrónico de Portugal

<http://www.portugalacep.org>

Associação Portuguesa de Direito do Consumo

<http://www.apdconsumo.pt>

APDC – Associação Portuguesa para o desenvolvimento das Comunicações

<http://www.apdc.pt>

APEDI – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento do Comércio Electrónico e do EDI

<http://ww.apedi.pt>

Inspecção – Geral das Actividades Económicas

<http://www.igae.pt>

Instituto do Consumidor

<http://www.ic.pt/pls/icnew/homepage>

ICS – Instituto da Comunicação Social

<http://www.ics.pt>

OMC – Organização Mundial do Comércio

[http://www.wto.org/english/tratop\\_e/ecom\\_e/ecom\\_e.html](http://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/ecom_e.html)

OBERCUM – Observatório da Comunicação

<http://www.obercom.pt>

POSI – Programa Operacional Sociedade da Informação

<http://www.posi.pcm.gov.pt>

SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação

<http://www.spi.pt/pt>

UMIC – Unidade de Missão Inovação e Conhecimento

<http://www.unic.gov.pt/UMIC>

## GLOSSÁRIO

### A

**Agente de Shopping:** Novo intermediário da economia digital, cuja principal função é comparar a oferta dos diferentes *e-retailers*.

**Âncora:** Ponto de venda de média ou grande dimensão, que comercializa produtos alimentares ou não de grande consumo. Num centro comercial as lojas âncora têm por função gerar tráfego, devido à sua grande capacidade de atracção. De modo geral são as maiores e mais importantes lojas podendo igualmente, assumir-se como promotoras de centros comerciais, por exemplo, os supermercados e hipermercados, as salas de jogos e de cinema.

**Área ou superfície de venda:** Toda a área de um estabelecimento comercial a que os consumidores têm acesso e onde os produtos estão expostos ou preparados para entrega imediata.

**Área Bruta Locável (ABL):** Entendida como o total de superfície bruta passível de ser locada.

### B

**Benchmarking:** Análise e comparação de dados relativos a produtos, serviços, processos ou sectores, de forma a identificar as melhores práticas de negócio. Consiste em estudar as organizações com as melhores técnicas para melhorar o desempenho da empresa, através da análise comparativa do desempenho com o passado, com a norma do sector e com concorrentes específicos. Comparar com padrões quantitativos de performance.

**Biometria:** Consiste na identificação automática dos indivíduos através de características físicas únicas, pessoais e intransmissíveis como a impressão digital, a íris, a palma da mão, o reconhecimento facial, o padrão da voz, o ADN, entre outras.

**Business to Business:** Diz-se do e-commerce realizado por empresas entre si.

**Business to Consumer:** Diz-se do e-commerce realizado entre empresas e consumidores.



**Business to Government:** Diz-se de relações entre governo e empresas recorrendo às tecnologias digitais.

## C

**Canal de distribuição:** Conjunto segmentado de agentes económicos intermediários que intervêm horizontalmente na distribuição de produtos ou na prestação de serviços.

**Comércio Electrónico:** Todas as formas de transacções comerciais, envolvendo tanto organizações como indivíduos, que se baseiam no processamento e transmissão de dados por via electrónica, incluindo texto, som e imagem.

**Compra por impulso:** Compra espontânea caracterizada por ser efectuada sem planificação prévia e que resulta de estímulos proporcionados pela loja ou pelo produto. Existem 5 tipos diferentes de compra por impulso: **Pura** - Totalmente imprevista ao nível do produto ou da marca que rompe com os hábitos normais de compra e motivada pela novidade ou necessidade de evasão. **Planificada** – Com intenção de efectuar a compra mas com a sua concretização a depender da oferta existente, em termos de preço, promoções. **Relembrada** – Sempre que o consumidor recorda um desejo, necessidade ou decisão de compra já esquecido ao ver o produto. **Sugerida** – Quando o consumidor vê o produto pela primeira vez e decide adquiri-lo para comprovar a sua suposta qualidade ou utilidade. **Por associação** – Quando o consumidor ao adquirir um determinado produto depara com outro que se relaciona bem com este, pelo que decide adquirir ambos.

**Comunicação na loja:** Meios através dos quais se efectua a comunicação de marketing do distribuidor ou dos seus fornecedores no interior de um ponto de venda.

**Customização de massas:** Utilização das tecnologias digitais, para adaptar produtos, serviços e mensagens publicitárias a grupos de consumidores com o mesmo perfil de necessidades.

**CRM:** (*Customer Relationship Management*) É uma combinação integrada de ferramentas de software, processos e pessoas que permitem a uma empresa gerir todo o contacto com clientes e potenciais clientes, garantindo a obtenção de vantagens através da personalização de serviços e marketing dirigido.

## D

**Database Marketing:** É uma combinação de marketing estratégico, comunicação criativa, dados, tecnologia e técnica de análise estatística. Ajuda a empresa a comunicar directamente com o cliente específico em vez de o fazer de forma geral para o segmento.

**Data Center:** Centro de armazenagem de dados e aplicações. Refere-se ao conjunto de computadores/servidores principais onde se encontram alojadas aplicações de software e as suas bases de dados.

**Design:** Expressão equivalente a estética industrial aplicada ao fabrico de objectos funcionais e inovadores.

## E

**e-commerce:** Termo internacionalmente utilizado para o comércio electrónico.

**Empowerment:** Trabalho de equipa, baseado no reconhecimento e recompensa. Capacitação e encorajamento dos funcionários para que produzam mais ideias e tomem mais iniciativas.

**Ergonomia:** desejo de oferecer a si mesmo posses e experiências novas , customizadas;

**ERP (*Enterprise Resource Planning*):** Software de gestão que integra todos os departamentos e funções de uma organização num único sistema informático que pode servir necessidades específicas de todos os departamentos. Sistema que trabalha, normalmente apenas com uma base de dados, para que os vários departamentos de uma organização possam partilhar a mesma informação.

**Espaços comuns:** Entendido como áreas não afectas a nenhuma actividade, têm vindo a assumir uma dimensão crescente, como lugares privilegiados de passagem, de pausa e de lazer, tornando-se um dos elementos da actividade do centro comercial.

**Ethernet:** Meio de comunicação normalizado que interliga computadores pessoais, servidores e impressoras.

**Extranet:** Rede privada acessível via *Web* para utilizadores externos, que acedem para obter informação tal como listas de inventário, informação de empregados ou pesquisa.

## H

**Homepage:** Página índice de um Web site, que contém normalmente um menu de opções e *links* para outros recursos dentro do site.

**Horário de funcionamento:** Horário em que os centros comerciais se encontram abertos ao público.

**Internet:** Colecção de redes e *gateways* que usam o conjunto de protocolos TCP/IP desenhado para o uso do público em geral.

**Internauta:** Utilizador da Internet.

**Intranet:** Site interno que serve os empregados de uma empresa ou organização.

**Insígnia:** Nome e/ou símbolo identificativo de uma loja ou cadeia de lojas.

**ISO 14000:** Conjunto de normas Internacionais *Organisation for Standardization* (ISO) que exige das empresas a criação de um sistema de gestão ambiental que constantemente avalie e crie mecanismos que permitam reduzir o impacto provocado ao meio ambiente pelas actividades da empresa.

## L

**Lay-Out:** Disposição espacial das secções num ponto de venda ou das lojas de um centro comercial, de forma a permitir a exposição do maior número possível de produtos ou lojas e orientar a circulação fluida dos clientes.

**Life time value:** conceito utilizado pelos especialistas de marketing para comparar o valor das futuras compras potenciais, com as despesas a longo prazo da empresa com o cliente, traduz a importância de manter esta relação o maior tempo possível.

**Loja virtual:** Site com operações comerciais *on-line*.

**Lojista:** O lojista de centros comerciais são os empresários proprietários ou arrendatários das lojas.

## M

**Marketing relacional:** É toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em acções personalizadas, interactivas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção de marcas.

**Marketing societal:** Consiste na implementação e controle de programas que pretendem aumentar a aceitação de uma ideia social ou a sua prática, por um ou mais grupos.

**Merchandising:** Conjunto de métodos e de técnicas que podem ser utilizadas por produtos e distribuidores, com vista a rentabilizar o ponto de venda e o escoamento dos produtos, mediante a atribuição de um papel activo de venda aos próprios produtos, nomeadamente no que se refere à sua apresentação e à adaptação permanente dos “stocks” às necessidades do mercado.

**Mix Comercial:** Por *mix* comercial entende-se a selecção e organização no interior do centro comercial dos diferentes tipos de estabelecimentos comerciais, com o objectivo de maximizar os fluxos pedonais e consequentemente elevar a rentabilidade dos lojistas. Na estruturação do *mix* é ponderada a diversidade, especialização e qualidade da oferta, a notoriedade das insígnias e a proporção da relação comércio /lazer.

## O

**Outsourcing:** Contratação de uma função ou área de suporte ao negócio da organização a uma entidade externa, que assume a responsabilidade da sua gestão e manutenção.

## R

**Reengenharia:** Utilização das tecnologias de informação para aumento de produtividade e redução de custos. A sua maior premissa é examinar os objectivos de uma organização e proceder a uma reconfiguração profunda dos processos de trabalho e negócios existentes.

**Retailment:** Retalho espectáculo. A importância nos centros comerciais dos espaços de lazer e cultura, como sejam as salas de cinema, os “*playcenters*”, as salas de jogos e galerias de exposições, é manifesta. Espaços que funcionam como âncoras para atrair um maior volume de tráfego de consumidores aos centros comerciais e potenciais clientes às lojas. Nas grandes cidades europeias assiste-se a novos desenvolvimento nesta associação entre divertimento dentro dos centros comerciais e das próprias lojas, procurando transforma-las em espaços festivos, divertidos e de convívio. Uma tendência que os especialistas do marketing no retalho consideram ser de grande importância na distribuição dos próximos anos.

## S

**SCM (*Supply Chain Managenent*):** Estas soluções destinam-se a interligar todas as entidades que constituem a cadeia de produção, logística e distribuição de bens e serviços fornecedores de matérias-primas, fabricantes, distribuidores e revendedores), permitindo graus de automatização das transacções e de controlo do fluxo dos materiais e de informação bastante sofisticados.

**Shopping virtual:** Web site que agrega diferentes *e-retailers* numa única localização virtual.

**Sistema de Gestão Ambiental:** Sistema que define as etapas de avaliação, planeamento, implementação, monitorização e revisão, conforme previsto pelas normas internacionais ISO 14000, com uma perspectiva de melhoria contínua.

**Site:** Local na Internet, vulgarmente uma página de acesso a serviços, informação, etc.

**Strategic Sourcing:** Processo de determinação do fornecedor apropriado para o abastecimento de materiais e serviços.

**Sustentabilidade:** Ter sustentabilidade significa assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento económico e social da comunidade.

## T

**Tráfego:** Dinâmica dos movimentos e frequências dos consumidores num ponto de venda.

## U

**Unidade de Gestão:** Entidade que implementa e dirige os serviços comuns, bem como fiscaliza o cumprimento de toda a regulamentação interna do centro comercial. Actualmente, a unidade de gestão tornou-se um elemento fundamental para uma gestão integrada das lojas e dos espaços, sendo desempenhadas por empresas especializadas, muitas vezes, criadas com esse objectivo.

## V

**Vantagem competitiva:** Competência específica e durável que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para uma concorrência imperfeita e que conduz a uma rentabilidade superior.

## **Anexo A**

**Quadro A1 – Definições de centro comercial****Definições de centro comercial****Urban Land Institute (1977)**

Designa-se por Shopping Center “Um grupo de estabelecimentos comerciais arquitectonicamente unificado, construído num local planeado, promovido, possuído e gerido como uma unidade, cuja localização, dimensão e tipo de lojas que alberga, se encontram intimamente relacionados com a área de mercado que serve. Frequentemente, estes empreendimentos fornecem no local ou na sua proximidade um parque de estacionamento, adequado ao número e tipo de estabelecimentos”.

**Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE, 1983)**

Designam-se de *shopping centers* os centros comerciais planeados, dotados de administração única centralizada que satisfaçam os seguintes requisitos: a) sejam compostos de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços, e que permaneçam, em maior parte, objecto de locação; b) estejam os locatários sujeitos a normas contratuais padronizadas, visando a manutenção do equilíbrio da oferta e a funcionalidade, para assegurar, como objectivo básico, a convivência integrada; c) o preço da renda varie, pelo menos em parte, com o volume de vendas; d) forneça aos seus utentes estacionamento permanente e tecnicamente bastante.

**Portugal - Portaria n.º 424/85 de 5 de Julho**

“Entende-se por centro comercial o empreendimento comercial que reúna cumulativamente os seguintes requisitos:

- 1) possua uma área bruta mínima de 500 m<sup>2</sup> e um número mínimo de doze lojas, de venda a retalho e prestação de serviços, devendo estas, na sua maior parte, prosseguir actividades diversificadas e especializadas;
- 2) todas as lojas deverão ser instaladas com continuidade num único edifício ou em edifícios ou pisos contíguos e interligados, de molde a que todas usufruam de zonas comuns privativas do centro pelas quais prioritariamente o público tenha acesso às lojas implantadas;
- 3) o conjunto do empreendimento terá de possuir unidade de gestão, entendendo-se por esta a implementação, direcção e coordenação dos serviços comuns, bem como a fiscalização do cumprimento de toda a regulamentação interna;
- 4) o período de funcionamento (abertura e encerramento) das diversas lojas deverá ser comum, com excepção das que pela especificidade da sua actividade se afastem do funcionamento usual das outras actividades instaladas.”

**Direcção Geral do Comércio e da Concorrência (DGCC, 1998)**

Designa-se de centro comercial «um conjunto de estabelecimentos de venda a retalho e de serviços, em número mínimo de doze, concebidos, realizados e organizados como uma unidade. Existe uma entidade gestora que escolhe os ramos de comércio, os lojistas, a sua localização, a política de comunicação e de animação, assegurando uma série de serviços aos lojistas».

**Associação Portuguesa de Centros Comerciais (APCC, 1998)**

A Associação Portuguesa de Centros Comerciais, adopta com algumas alterações de pormenor (número mínimo de estabelecimentos – 15, existência de planeamento prévio do *mix comercial*), a definição proposta pelo governo na portaria n.º 424/85.

Fonte: O C (2001), estudo “Centros comerciais em Portugal, Conceitos, tipologias e dinâmicas de evolução.

**Quadro A 2 - Tipologia dos centros comerciais norte-americanos – Greef (1961)**

| Parâmetros                                  | Neighbourhood center<br>(C.C de vizinhança)  | Community center<br>(C.C de comunidade)  | Regional Center<br>(C.C. regional)   |
|---|--|--|--|
| Superfície total                            | 2-4 há   | 4-6 há   | 14-30 e mais há  |
| Área comercial bruta (ABL m <sup>2</sup> )  | 2300-7000  | 6000- 30 000   | » 30 000   |
| Lojas âncora                                | Supermercado<br>Drugstore<br>Grande armazém  | Grande armazém<br>Supermercado<br>Armazém popular  | 1 a 2 grandes armazéns   |
| Nº de lojas                                 | 10-20  | 20-40  | » 40   |
| Natureza da oferta                          | Bens e serviços de consumo/ uso diário   | Bens e serviços de consumo/ uso diário e ocasional   | Leque diversificado de bens e serviços (réplica de centro da cidade)                                     |
| População mínima<br>- famílias<br>- pessoas | 500-4000<br>2500-20 000  | 15 000-30 000<br>45 000- 120 000   | 30 000- 300 000<br>100 000- 1000 000   |
| Área de influência                          | 15 minutos a pé<br>3-5 m de automóvel  | 10 minutos de automóvel  | 20 minutos de automóvel  |
| Nº de lugares de estacionamento             | 500-1000   | 1000-3000  | 3000-10 000  |
| Localização                                 | - Eixo de saídas das cidades;<br>- Ao longo das radiais que ligam a cidade à periferia | - Intersecção dos eixos de saída e vias de acesso;<br>- Pontos de acesso aos grandes eixos de circulação | - Epicentro de vários aglomerados urbanos;<br>- Periferia das grandes cidades (cerca de 20 Km do centro) |

Fonte: O C (2001), estudo “ Centros comerciais em Portugal, Conceitos, tipologias e dinâmicas de evolução.

**Quadro A3 - Tipologia dos centros comerciais desenvolvidos nos anos oitenta**

| S. Rogers (1984)   | B. Mérenne- Schoumaker (1983)   | J. Dawson (1983)   |
|--|---|--|
| 1 - Regional Shopping center<br>2 - Community shopping center<br>3 - Neighbourhood shopping center<br>4 - Theme center<br>5 - Multi-use center<br>6 - Factory outlet or off-price center | 1 – Centres commerciaux d ‘intérêt local, de voisinage de proximité<br>2 - Grands centres commerciaux régionaux<br>3 - Centres commerciaux liés à des opérations de rénovation urbaine ou de renforcement du centre-ville<br>4 - Centres commerciaux autour d’hypermarché<br>5 - Centres commerciaux liés aux développment de diverses réalisations | 1 - General purpose free-standing shopping centres:<br>- Neighbourhood<br>- Community<br>- Regional<br>- Strip<br>- Super regional<br>2 - General poupose centres in shopping districts (renewal centres): - Infill - Extension<br>- Core replacement<br>3 - Multi-use centres<br>4 - Ancillary centres<br>5 - Speciality centres<br>6 – Focused centres |

Fonte: Observatório do Comércio (2001), estudo “ Centros comerciais em Portugal, Conceitos, tipologias e dinâmicas de evolução 2001.



**Quadro A 4 - Tipologia recente dos centros comerciais**

| Descrição  | Johnatan Reynolds<br>- 1993-  |
|--|---|
| <b><u>International Concil of Shoppins Centres (ICSC) - 1996-</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neighborhood center</li> <li>2. Community center</li> <li>3. Regional center</li> <li>4. Superregional center</li> <li>5. Theme/Festival center</li> <li>6. Fashion/Speciality center</li> <li>7. Outlet center</li> <li>8. Power center</li> </ol>  | <b><u>Tipologia dos centros comerciais europeus</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regional shopping centre (+30 000m<sup>2</sup>)<br/>(centres commerciaux régionaux, Grandes centros periféricos, Regionâlen shopping-centre; duas ou mais âncoras)<br/><br/>Localização – central área in tradicional core (variantes) - central área adjacent tradicional core<br/>- non-central suburban grwth polé<br/>- green field site/transport node<br/>Composição – Hyoermarket-dominated (variantes)– departemant &amp;variety-store dominated<br/>- food, non-food and leisure anchors</li> </ol>  |
| <b><u>Associação espanhola de centro comerciaid - 1999-</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centros comerciales regionales</li> <li>2. Centros comerciales grandes</li> <li>3. Centros comerciales pequeños</li> <li>4. Galerías comerciales urbanas</li> <li>5. Fundamentados en un hipermercado</li> <li>6. Parques de actividades comerciales</li> <li>7. Centros temáticos de fabricantes y/o ócio</li> <li>8. Mercados</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Intermediate centres (10 000-30 000 m<sup>2</sup>)<br/>(centres intercommunaux, centros intermédios, que integram pelo menos uma âncora)<br/>Llocalização – on-central suburban community (variantes) – green field site/transport node<br/>composição – hypermarket-anchored (variantes) – speciality non-food anchored</li> </ol>   |
| <b><u>Associação portuguesa de centros comerciais - 1998-</u></b> <p><b>A – Atendendo à dimensão</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centro comercial local</li> <li>2. Centro comercial de bairro</li> <li>3. Centro comercial sub-regional</li> <li>4. Centro comercial regional</li> <li>5. Centro comercial supra-regional</li> </ol> <p><b>B – Atendendo à loja âncora dominante</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Centro comercial baseado em hipermercado</li> <li>7. Centro comercial baseado em supermercado</li> </ol> <p><b>C- Atendendo à inserção na área urbana</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. C. comerciais de centro de cidade e/ou áreas de tecido comercial denso</li> <li>9. C. Comerciais em áreas urbanas com fraca densidade comercial</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Retal park (5 000 – 20 000m<sup>2</sup>)<br/>(centres de magasin d’usine ou parcs dès entrepots, parques camerciales, retail warehouse parks; sem âncoras, não totalmente integrados)<br/><br/>Localização – non-central suburban comminity (variantes) – green field site/transport node<br/>Composição – retail warehouse tenant mix (variantes) – factory outlet tenant mix<br/>- hybrid tenant mix</li> <li>4. Speciality centres (+ 1 000 m<sup>2</sup>)<br/>(ârcades, galerias marchandes, galerias commerciales, Galerien)<br/><br/>Localização – central área in tradicional core (variantes)<br/>Composição – non-food specialist traders (variantes) – department store conversion</li> </ol> <p>Nota: a) os valores da dimensão são meramente indicativos<br/>b) os centros comerciais orientados para a oferta local ou de bairro não foram contemplados.</p> |

**Fonte: Observatório do Comércio (2001), estudo “Centros comerciais em Portugal, Conceitos, tipologias e dinâmicas de evolução.**

**Quadro A 5 – Novas Tipologias - 2005**

| Formato              | Tipo                  |                      | ABL em m <sup>2</sup> |
|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Tradicional</b>   | Muito Grande          |                      | 80.000 e superior     |
|                      | Grande                |                      | 40.000 – 79.999       |
|                      | Médio                 |                      | 20.000 – 39.999       |
|                      | Pequeno               | S/ Âncora Dominante  | 5.000 – 19.999        |
|                      |                       | C/ Âncora Dominante  | 5.000 – 19.999        |
|                      | Muito Pequeno         |                      | 500 – 4.999           |
| <b>Especializado</b> | Retail Park           | Grande               | 20.000 e superior     |
|                      |                       | Médio                | 10.000 – 19.999       |
|                      |                       | Pequeno              | 5.000 – 9.999         |
|                      | Factory Outlet Center |                      | 5.000 e superior      |
|                      | Centro Temático       | Baseado em Lazer     | 5.000 e superior      |
|                      |                       | Não Baseado em Lazer | 5.000 e superior      |

Fonte: <http://www.apcc.pt/tipologias>

**Quadro A 6 - Projectos aprovados no âmbito do II Quadro comunitário de Apoio (PROCOM)**

| Distritos    | Projectos Individuais (1) |                    | Projectos promocionais (2) |                    | Projectos de intervenção urbana (3) |                    | Total        |                    |
|--------------|---------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------------------|--------------------|--------------|--------------------|
|              | Nº                        | Incentivo estimado | Nº                         | Incentivo estimado | Nº                                  | Participação Feder | Nº           | Incentivo estimado |
| Aveiro       | 345                       | 2.960              | 1                          | 34                 | 6                                   | 85                 | 352          | 3.079              |
| Beja         | 121                       | 814                | -                          | -                  | 3                                   | 82                 | 124          | 896                |
| Braga        | 543                       | 6.237              | 4                          | 277                | 9                                   | 571                | 556          | 7.085              |
| Bragança     | 57                        | 572                | -                          | -                  | 2                                   | 263                | 59           | 835                |
| C. branco    | 56                        | 463                | 1                          | 9                  | 1                                   | 15                 | 58           | 487                |
| Coimbra      | 122                       | 1.211              | 1                          | 42                 | 4                                   | 49                 | 127          | 1.302              |
| Évora        | 68                        | 458                | -                          | -                  | -                                   | 244                | 68           | 458                |
| Faro         | 207                       | 996                | 1                          | 13                 | 3                                   | 244                | 211          | 1.253              |
| Guarda       | 59                        | 316                | 1                          | 32                 | 4                                   | 22                 | 64           | 369                |
| Leiria       | 173                       | 1.379              | 1                          | 39                 | 3                                   | 172                | 177          | 1.590              |
| Lisboa       | 93                        | 630                | -                          | -                  | 3                                   | 75                 | 96           | 705                |
| Portalegre   | 50                        | 232                | -                          | -                  | 2                                   | 30                 | 52           | 261                |
| Porto        | 425                       | 4.641              | 3                          | 156                | 12                                  | 689                | 440          | 5.487              |
| Santarém     | 199                       | 1.523              | 2                          | 36                 | 4                                   | 110                | 205          | 1.668              |
| Setúbal      | 97                        | 764                | -                          | -                  | 1                                   | 4                  | 98           | 768                |
| V. Castelo   | 330                       | 3.035              | 1                          | 109                | 4                                   | 76                 | 335          | 3.220              |
| Vila Real    | 116                       | 985                | -                          | -                  | 4                                   | 26                 | 120          | 1.011              |
| Viseu        | 30                        | 225                | -                          | -                  | 1                                   | 201                | 31           | 426                |
| Açores       | 233                       | 1.694              | -                          | -                  | -                                   | -                  | 233          | 1.694              |
| Madeira      | 216                       | 2.284              | -                          | -                  | -                                   | -                  | 216          | 2.289              |
| <b>Total</b> | <b>3.091</b>              | <b>27.439</b>      | <b>16</b>                  | <b>749</b>         | <b>66</b>                           | <b>2.713</b>       | <b>3.173</b> | <b>30.901</b>      |

Fonte: DGCI – Comércio e Números, 1999, pp 95

(1)- Projectos apresentados por empresas comerciais

(2)- Projectos apresentados por associações empresariais

(3)- Projectos apresentados por autarquias locais

**Quadro A 7 – Sonae Sierra em números**

| Nº de Centros Comerciais | Lojistas | Visitas     | Presenças |
|--------------------------|----------|-------------|-----------|
| 33                       | 6124     | 410 Milhões | 6 Países  |

| Centros Comerciais – Portugal |                    |               |                |         |          |
|-------------------------------|--------------------|---------------|----------------|---------|----------|
| Nº                            | Nome               | Localidade    | Inauguração    | ABL M2  | Nº Lojas |
| 1                             | CascaisShopping    | Cascais       | Maio de 1991   | 72 273  | 206      |
| 2                             | CoimbraShopping    | Coimbra       | Outubro 1993   | 26 495  | 70       |
| 3                             | GuimarãesShopping  | Guimarães     | Fevereiro 1995 | 26 782  | 94       |
| 4                             | GaiaShopping       | V.N. de Gaia  | Outubro 1995   | 59261   | 164      |
| 5                             | ViaCatarina        | Porto         | Setembro 1996  | 11 913  | 99       |
| 6                             | ArrábidaShopping   | V.N. de Gaia  | Outubro 1996   | 56 570  | 173      |
| 7                             | Centro Colombo     | Lisboa        | Setembro 1997  | 119 737 | 418      |
| 8                             | MaiaShopping       | Maia          | Novembro 1997  | 28 949  | 109      |
| 9                             | NorteShopping      | Matosinhos    | Outubro 1998   | 72 050  | 285      |
| 10                            | Centro Vasco Gama  | Lisboa        | Abril 1999     | 47 668  | 166      |
| 11                            | MadeiraShopping    | Funchal       | Março 2001     | 26 506  | 112      |
| 12                            | AlgarveShopping    | Albufeira     | Abril 2001     | 42 418  | 134      |
| 13                            | ParqueAtlântico    | Ponta Delgada | Outubro 2003   | 22 335  | 103      |
| 14                            | CoimbraRetail Park | Coimbra       | Novembro 2003  | 12 760  | 15       |
| 15                            | EstaçãoViana       | Viana Castelo | Novembro 2003  | 18 567  | 110      |

| Centros Comerciais - Espanha |                  |                  |               |        |          |
|------------------------------|------------------|------------------|---------------|--------|----------|
| Nº                           | Nome             | Localidade       | Inauguração   | ABL M2 | Nº Lojas |
| 1                            | Valle Real       | Santander        | Novembro 1994 | 47 830 | 104      |
| 2                            | MaxCenter        | Bilbau           | Maio 1994     | 59 280 | 166      |
| 3                            | LaFarga          | Barcelona        | Abril 1996    | 17 807 | 94       |
| 4                            | GranCasa         | Saragoça         | Março 1997    | 77 344 | 158      |
| 5                            | ParquePrincipado | Oviedo           | Abril 2001    | 75 542 | 152      |
| 6                            | PlazaMayor       | Málaga           | Abril 2002    | 34 357 | 104      |
| 7                            | DosMares         | SanJavier/Múrcia | Março 2004    | 24 849 | 81       |
| 8                            | Avenida M40      | Madrid           | Abril 2004    | 48 031 | 143      |
| 9                            | Luz delTajo      | Toledo           | Setembro 2004 | 42 201 | 130      |
| 10                           | Zubiarte         | Bilbau           | Novembro 2004 | 20 764 | 83       |
| 11                           | Plaza Éboli      | Madrid           | Março 2004    | 32 030 | 101      |

| Centros Comerciais – Brasil |                   |                                 |              |         |          |
|-----------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------|---------|----------|
| Nº                          | Nome              | Localidade                      | Inauguração  | ABL M2  | Nº Lojas |
| 1                           | Shopping Penha    | São Paulo                       | Outubro 1993 | 29 116  | 263      |
| 2                           | Shopping França   | Franca S. Paulo                 | Outubro 1993 | 18 361  | 108      |
| 3                           | ShoppingMetrópole | S. Bernardo do Campo – S. Paulo | Abril 1997   | 25 289  | 164      |
| 4                           | Pátio Brasil      | Brasília                        | Abril 1997   | 30 942  | 198      |
| 5                           | Tivoli Shopping   | Stª Bárbara-S. Paulo            | Abril 1997   | 21 389  | 160      |
| 6                           | Parque D. Pedro   | Campinas – S. Paulo             | Abril 1997   | 109 638 | 368      |
| 7                           | BoavistaShopping  | St. Amaro – S. Paulo            | Abril 1997   | 23 700  | 166      |

Fonte: Visão 2004

**Quadro A8 - Indicadores sócio-económicos dos países da União Europeia**

| Países             | População (2002) |      | Dens. Pop. Hab/K m2 (2002) | PIB SPA/hab (1999) | Taxa de Desemprego (1999) | Taxa de Actividade (1999) |        | Viaturas Particulares 100 hab (1998) |
|--------------------|------------------|------|----------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------|--------|--------------------------------------|
|                    | 1000 hab         | %    |                            |                    |                           | Homem                     | Mulher |                                      |
| <b>Bélgica</b>     | 10 292,1         | 2,7  | 332                        | 23 446             | 9,1                       | 73,0                      | 56,0   | 440                                  |
| <b>Dinamarca</b>   | 5 367,2          | 1,4  | 125                        | 25 026             | 5,2                       | 85,0                      | 76,1   | 343                                  |
| <b>Alemanha</b>    | 82 360,0         | 21,7 | 231                        | 22 712             | 8,8                       | 79,3                      | 62,9   | 508                                  |
| <b>Grécia</b>      | 10 596,4         | 2,8  | 80                         | 141 198            | 11,7                      | 76,9                      | 49,7   | 254                                  |
| <b>Espanha</b>     | 40 427,6         | 10,7 | 80                         | 17 319             | 15,9                      | 76,2                      | 48,5   | 408                                  |
| <b>França</b>      | 59 343,5         | 15,6 | 109                        | 20 861             | 11,3                      | 75,5                      | 62,2   | 456                                  |
| <b>Irlanda</b>     | 3 873,5          | 1,0  | 56                         | 24 133             | 5,7                       | 78,3                      | 54,4   | 309                                  |
| <b>Itália</b>      | 58 017,9         | 15,3 | 193                        | 21 158             | 11,3                      | 73,7                      | 45,6   | 545                                  |
| <b>Luxemburgo</b>  | 447,1            | 0,1  | 149                        | 38 773             | 2,3                       | 75,7                      | 50,2   | 572                                  |
| <b>Holanda</b>     | 16 101,2         | 4,2  | 393                        | 23 838             | 3,3                       | 82,6                      | 64,4   | 376                                  |
| <b>Áustria</b>     | 8 139,9          | 2,1  | 97                         | 23 484             | 3,8                       | 80,5                      | 62,7   | 481                                  |
| <b>Portugal</b>    | 10 302,9         | 2,7  | 112                        | 16 065             | 4,5                       | 79,1                      | 63,0   | 321                                  |
| <b>Finlândia</b>   | 5 194,9          | 1,4  | 15                         | 21 442             | 10,2                      | 78,9                      | 73,9   | 392                                  |
| <b>Suécia</b>      | 8 909,7          | 2,3  | 22                         | 21 620             | 7,2                       | 78,8                      | 74,0   | 428                                  |
| <b>Reino Unido</b> | 60 075,3         | 15,8 | 248                        | 21 598             | 6,1                       | 82,9                      | 67,4   | 404                                  |
| <b>Total U.E.</b>  | 379 449,3        | 100  | 119                        | 21 131             | 9,2                       | 78,1                      | 59,2   | 454                                  |

Fonte: Eurostat 2002

**Quadro A 9 - Evolução da estrutura das despesas das famílias em Portugal 1989/1995**

| <b>Categoria de produtos/Serviços</b>                      | <b>1989/90<br/>%</b> | <b>1994/95<br/>%</b> |
|--|----------------------|----------------------|
| <b>Produtos Alimentares Bebidas e Tabaco</b>               | <b>33.2</b>          | <b>23.9</b>          |
| Produtos alimentares                                       | 29.1                 | 20.7                 |
| Bebida e Tabaco  | 4.0                  | 3.2                  |
| <b>Vestuário e Calçado</b>                                 | <b>9.4</b>           | <b>6.3</b>           |
| Vestuário  | 7.2                  | 4.8                  |
| Calçado  | 2.2                  | 1.3                  |
| <b>Habituação, Aquecimento e Iluminação</b>                | <b>12.1</b>          | <b>20.6</b>          |
| Habituação e despesas de água                              | 8.6                  | 16.9                 |
| Aquecimento e iluminação                                   | 3.5                  | 3.7                  |
| <b>Equipamento Doméstico e Despesas de Habitação</b>       | <b>7.2</b>           | <b>6.9</b>           |
| Moveis, art. Decoração, revestimento chão e reparações     | 2.5                  | 2.5                  |
| Artigos domésticos, têxteis, outr. art. Dome. e reparações | 0.8                  | 0.7                  |
| Aparelhos domésticos, acessórios e reparações              | 1.4                  | 1.1                  |
| Loiças, vidros e utensílios e reparações                   | 0.6                  | 0.4                  |
| Bens e serviços para manutenção                            | 1.3                  | 1.3                  |
| Serviços Domésticos  | 0.6                  | 0.9                  |
| <b>Serviços Médicos e Saúde</b>                            | <b>3.0</b>           | <b>4.6</b>           |
| <b>Transportes e Comunicações</b>                          | <b>15.7</b>          | <b>18.9</b>          |
| Compra de automóveis, caravanas, bicicletas e motos        | 6.1                  | 7.3                  |
| Despesas de utilização de veículos                         | 7.0                  | 8.4                  |
| Serviços de transporte                                     | 1.5                  | 1.2                  |
| Correios e telecomunicações                                | 1.0                  | 2.0                  |
| <b>Ensino, Cultura e Distracções</b>                       | <b>3.7</b>           | <b>4.2</b>           |
| Aparelhos, artigos recreativos, acessórios e reparações    | 1.7                  | 1.7                  |
| Serviços de distracção, espectáculo e cultura              | 0.7                  | 0.4                  |
| Livros, jornais, periódicos e outros impressos             | 0.6                  | 0.8                  |
| Instruções   | 0.6                  | 1.3                  |
| <b>Outros Bens e Serviços</b>                              | <b>12.9</b>          | <b>12.3</b>          |
| Higiene e cuidados pessoais                                | 1.4                  | 1.8                  |
| Outros artigos   | 0.8                  | 0.6                  |
| Despesas em restaurantes, cafés e hotéis                   | 10.0                 | 9.1                  |
| Viagens turísticas   | 0.2                  | 0.3                  |
| Outros serviços  | 0.5                  | 0.3                  |
| <b>Outras despesas</b>                                     | <b>2.8</b>           | <b>2.3</b>           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100.0</b>         | <b>100.0</b>         |

Fonte: INE(1990;1997). Inquérito aos Orçamentos Familiares 1989-90;1994-95

**Quadro A 10 - Consumo doméstico nos países da U.E. (1998)**

| Países       | Consumo doméstico final (PPS) |       |       | Famílias (milhões) | Dimensão média da Família | Consumo Médio/Família PPS(x1000) | Consumo Médio/hab PPS(x1000) |
|--------------|-------------------------------|-------|-------|--------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|
|              | Mil milhões                   | (%)   | % PIB |                    |                           |                                  |                              |
| Bélgica      | 124                           | 2,7   | 51,9  | 4,2                | 2,49                      | 27,4                             | 12,0                         |
| Dinamarca    | 65                            | 1,4   | 49,2  | 2,4                | 2,14                      | 23,4                             | 12,1                         |
| Alemanha (1) | 1.028                         | 22,6  | 55,3  | 37,5               | 2,16                      | 23,5                             | 12,5                         |
| Grécia       | 106                           | 2,3   | 72,1  | 3,7                | 2,28                      | 23,4                             | 10,0                         |
| Espanha (1)  | 393                           | 8,6   | 59,0  | 12,1               | 3,24                      | 20,0                             | 9,7                          |
| França       | 682                           | 15,0  | 54,0  | 23,5               | 2,53                      | 29,0                             | 11,5                         |
| Irlanda      | 41                            | 0,9   | 48,9  | 1,2                | 3,09                      | 24,6                             | 10,6                         |
| Itália       | 746                           | 16,4  | 60,2  | 21,8               | 2,62                      | 27,2                             | 12,9                         |
| Luxemburgo   | 7                             | 0,2   | 42,6  | 0,2                | 2,66                      | 45,2                             | 15,7                         |
| Holanda      | 191                           | 4,2   | 49,0  | 6,7                | 2,26                      | 25,7                             | 11,9                         |
| Áustria      | 103                           | 2,3   | 54,5  | 3,2                | 2,45                      | 26,5                             | 12,7                         |
| Portugal (1) | 97                            | 2,1   | 63,9  | 3,7                | 2,84                      | 26,6                             | 9,4                          |
| Finlândia    | 53                            | 1,2   | 48,0  | 2,3                | 2,16                      | 18,2                             | 10,2                         |
| Suécia       | 93                            | 2,0   | 48,4  | 4,1                | 2,17                      | 21,7                             | 10,4                         |
| Reino Unido  | 817                           | 18,0  | 64,5  | 24,5               | 2,3                       | 27,6                             | 13,6                         |
| Total U.E.   | 4.547                         | 100,0 | 56,5  | 151,1              | 2,51                      | 30,1                             | 12,0                         |

Fonte: Observatório do Comércio, 2001

**Quadro A 11 - Importância do franchising nos países da U.E.**

| Países       | Nº de franqueadores |        | Nº de Franqueados |        |
|--------------|---------------------|--------|-------------------|--------|
|              | (1994)              | (2000) | (1994)            | (2000) |
| Bélgica      | 135                 | 170    | 2.495             | 3.500  |
| Dinamarca    | 42                  | 68     | 500               | 1.210  |
| Alemanha (1) | 420                 | 730    | 1.000             | 34.000 |
| Grécia       | -                   | 400    | -                 | -      |
| Espanha (1)  | 250                 | 750    | 20.000            | 31.019 |
| França       | 500                 | 571    | 30.000            | 31.781 |
| Irlanda      | -                   | -      | -                 | -      |
| Itália       | 361                 | 536    | 17.500            | 28.127 |
| Luxemburgo   | -                   | -      | -                 | -      |
| Holanda      | 340                 | 380    | 12.120            | 14.250 |
| Áustria      | 170                 | 280    | 2.700             | 3.865  |
| Portugal (1) | 70                  | 250    | -                 | 3.259  |
| Finlândia    | -                   | 122    | -                 | 4.171  |
| Suécia       | 200                 | 350    | 900               | 18.000 |
| Reino Unido  | 396                 | 665    | 24.900            | 35.600 |
| Total U.E.   |                     |        |                   |        |

Fonte : European Franchise Federation (1994); (2000): [http://www.franchise\\_fff.com](http://www.franchise_fff.com)

(1) fonte para 2000: Tormo &amp; Associados

**Quadro A 12 - Padrão de comportamento de compra no ciclo de vida da família**

| <b>Fases</b>   | <b>Descrição</b>   |
|--|--|
| 1- Solteiro: jovem que não mora com família  | Poucos encargos financeiros. Líder de opinião em moda. Voltado para actividades de lazer. Compras: equipamentos domésticos básicos, móveis, carros, roupas atraentes, férias.  |
| 2- Recém-casado: jovens sem filhos   | Maior quantidade de compras e maior média de compras de bens duráveis: carros, electrodomésticos, moveis.  |
| 3- Ninho cheio I: filhos com menos de 6 anos   | Compras para a casa no auge. Pequeno património líquido. Interesse em produtos novos e anunciados. Compras: lavadoras, secadoras, TV, comida de bebé, remédios, vitaminas, bonecas, carrinhos de criança.  |
| 4- Ninho cheio II: filho caçula com 6 anos ou mais   | Posição financeira melhor. Menos influenciados pela propaganda. Compram embalagens maiores, com maior quantidade de unidades. Compram diversos tipos de alimento e produtos de limpeza.  |
| 5- Ninho cheio III: casais mais velhos com filhos dependentes  | Posição financeira ainda melhor. Alguns filhos já têm emprego. Díficeis de serem influenciados pela propaganda. Média alta de compra de bens duráveis: móveis mais caros, viagens, electrodomésticos.  |
| 6- Ninho vazio I: casais mais velhos, sem filhos a morar com eles, chefe de família em actividade profissional | Casa própria. Mais satisfeitos com a situação financeira e têm dinheiro guardado. Interesse por viagens, actividades de lazer, educação. Dão presentes e fazem contribuições. Não se interessam por produtos novos. Compras: pacotes de viagens, artigos de luxo, produtos de casa |
| 7- Ninho vazio II: casais ainda mais velhos. Sem filhos em casa, chefe de família aposentados                  | Drástico corte na renda. Não costumam sair de casa. Compras: produtos, médicos, remédios.  |
| 8- Sobrevivente solitário em actividade profissional   | Renda ainda boa, mas é provável que venda a casa.  |
| 9- Sobrevivente solitário aposentado   | Mesmas necessidades médicas e de produtos que outros grupos de aposentados. Corte drástico na renda. Necessidade especial de atenção, afeição e segurança.   |

Fonte: Kotler, Administração de marketing, 2000, p.190

**Quadro A 13 - Perfil dos principais tipos de media**

| <b>Meios</b>            | <b>Vantagens</b>   | <b>Limitações</b>   |
|-------------------------|--|---|
| <b>Jornais</b>          | Flexibilidade, oportunidade, boa cobertura de mercado local, ampla aceitação, alta credibilidade   | Vida curta, baixo nível de qualidade de produção, pequeno público circulante  |
| <b>Televisão</b>        | Combina visão, som, movimento; apela para os sentidos, alta repetição; alta cobertura  | Custo alto, saturação de comunicação elevada, exposição transitória, menor grau de selectividade do público           |
| <b>Mala directa</b>     | Selectividade de público, flexibilidade, ausência de concorrência dentro do mesmo veículo personalização   | Custo relativamente alto, imagem de “correspondência inútil”  |
| <b>Rádio</b>            | Uso da massa, alto grau de selectividade geográfica e demográfica, baixo custo   | Apresentação sonora apenas, menor grau de atenção o que a televisão, tarifas não tabeladas, exposição transitória     |
| <b>Revistas</b>         | Alto grau de selectividade geográfica e demográfica, credibilidade e prestígio, alta qualidade de reprodução, longa vida, boa circulação de leitores | O espaço precisa de ser comprado com muita antecedência, certo desperdício de circulação, nenhuma garantia de posição |
| <b>Outdoor</b>          | Flexibilidade, alto grau de repetição de exposição, baixo custo, baixa concorrência  | Selectividade de público limitada, limitações criativas   |
| <b>Páginas Amarelas</b> | Excelente cobertura local, alta credibilidade, ampla cobertura, baixo custo  | Alta concorrência, o espaço precisa ser comprado com muita antecedência, limitações criativas                         |
| <b>Informativos</b>     | Selectividade muitíssimo alta, controle total, oportunidades interactivas, custos relativamente baixos   | Os custos podem fugir ao controle   |
| <b>Brochura</b>         | Flexibilidade, controle total, mensagem de maior impacto   | A produção excessiva pode levar ao descontrolo dos custos   |
| <b>Telefone</b>         | Muitos usuários, oportunidades de dar um toque pessoal   | Custo relativo alto, a não ser que conte com voluntários  |
| <b>Internet</b>         | Alta selectividade, possibilidades interactivas, custo relativamente baixo   | Veículo relativamente novo com um pequeno número de usuários em alguns países, custo baixo                            |

Fonte: Kotler, Administração de Marketing, 2000 p.606



**Quadro A 14 – Factores que concorrem para a imagem da empresa**

|  | 1<br>Notoriedad   | 2<br>Confiança   | 3<br>Estimular                                  | 4<br>Informar   | 5<br>Envolver   | 6<br>Credibilizar                                   | 7<br>Dar a face   |
|--|---|--|---|---|---|---|---|
| <b>1- Público Interno</b>  |   | Aniversários<br>Festividades                               | Concursos<br>Ofertas                            | Jornal interno<br>Revistas<br>Quadros informativos<br>Internet      | Concursos<br>Reuniões<br>Jornal<br>Clubes<br>Internet | Patrocínios<br>Mecenato                             | Congressos<br>Seminários<br>Serviço público               |
| <b>2 – Parceiros consumidores distribuidores prescritores fornecedores</b> | Inaugurações<br>Lançamentos<br>Feiras<br>Congressos<br>Seminários | Festividades<br>Atendimento<br>Pós - venda<br>Imprensa     | Concursos<br>Feiras<br>Salões<br>Exposições     | Imprensa<br>Brochuras<br>Jornal interno<br>Extranet                 | Concursos<br>Feiras<br>Ofertas                        | Congressos<br>Seminários<br>Patrocínios<br>Mecenato | Imprensa<br>Brochuras<br>Vídeo<br>Imprensa                |
| <b>3. Líderes de Opinião Comunidade Financeira</b>                         | Convites para<br>Congressos<br>Seminários<br>Lançamentos          | Participação<br>Em eventos<br>Relatórios<br>Portas abertas | Participação<br>em<br>encontros<br>Ofertas      | Imprensa<br>Brochuras<br>Portas abertas<br>Site próprio             | Participação<br>em<br>encontros                       | Convites para<br>Congressos<br>Seminários<br>Feiras | Reuniões<br>Congressos<br>Seminários                      |
| <b>4. Sindicatos Associações Profissionais</b>                             | Brochuras<br>Participação<br>Colóquios                            | Reuniões<br>Artigos em revistas                            | Debates   | Imprensa<br>Jornal interno  | Inaugurações<br>Lançamentos                           | Encontros   | Debates<br>Reuniões                                       |
| <b>5. Órgãos de Comunicação social</b>                                     | Encontros<br>Aniversários<br>Inaugurações                         | Encontros<br>Lançamentos                                   | Encontros regulares<br>Reuniões informativas    | Press release<br>Dossier de imprensa                                | Encontros regulares                                   | Convites para participar em acontecimentos          | Reuniões<br>Encontros<br>Visitas                          |
| <b>6.Comunidade local – órgãos de soberania Adm. Local</b>                 | Eventos<br>Imprensa<br>Acções de serviço público                  | Causas sociais<br>Protecção do ambiente                    | Mecenato<br>Convites para participar em eventos | Imprensa<br>Conferências<br>Colóquios<br>Seminários<br>Site próprio | Participação em eventos                               | Mecenato<br>Acções de serviço público               | Realizações de manifestações culturais/defesa do ambiente |
| <b>7. Público em Geral</b>   | Patrocínios<br>Mecenato<br>Feiras e salões<br>Imprensa            | Porta aberta<br>Protecção do ambiente                      | Concursos<br>Patrocínios<br>Acções na internet  | Imprensa<br>Divulgação de acontecimentos<br>Site próprio            | Imprensa<br>Concursos                                 | Congressos<br>Seminários<br>Protecção do ambiente   | Exposições<br>Feiras<br>Protecção do ambiente             |

Fonte: Lindon et al, 2000 pp. 355

## **Anexo B**

### **Legislação aplicável aos centros Comerciais**

- Portaria 424 85 de 5 de Julho - Definição Legal de Centro Comercial
- Lei 12 - 2004 de 30 de Março
- Portaria 518 - 2004

- Portaria 519 - 2004
- Portaria 520 - 2004
- Portaria 620 2004 – Taxas